НЕ ПОЗВОЛЯЙТЕ ПРАВИЛАМ РАЗРУШИТЬ КОМАНДУ

КАК ВЫСТРОИТЬ
РАЗУМНОЕ УПРАВЛЕНИЕ



ЛИВАЙ ГИЛЛАРД

Ливай Гиллард

Не позволяйте правилам разрушить команду. Как выстроить разумное управление

https://litres.ru/74646047
SelfPub; 2026

Аннотация

За бардак в команде платите вы. За бессмысленный порядок тоже.

Один сотрудник прячется за инструкцией, другой добивается исключений, третий давно перестал предлагать идеи. Ещё один регламент это не исправит. Пора разобраться, какие правила помогают работать, а какие только отнимают силы.

Эта книга поможет установить понятную ответственность, убрать привилегии для любимчиков и требовать результат так, чтобы не задавить инициативу. Вы увидите, где нужна жёсткость, а где собственный контроль уже мешает делу.

Прочитайте её, прежде чем снова решать за взрослых людей, кто что должен был сделать. При подготовке книги использовался ChatGPT для редактирования текста

Содержание

Глава 1. Предприятие без правил — это просто куча товаров 4
Глава 2. Правила должны соблюдаться; несоблюдаемые правила равносильны их отсутствию 37
Глава 3. Выполнение правил: не «если бы», а только результат 72
Глава 4. Не рассчитывайте, что все будут действовать по собственной инициативе: только эффективный контроль может обеспечить соблюдение правил 112
Конец ознакомительного фрагмента. 114

Ливай Гиллард
Не позволяйте правилам разрушить команду. Как выстроить разумное управление

Глава 1. Предприятие без правил — это просто куча товаров

1. Если вы не соблюдаете правила, сотрудники начнут выдвигать вам условия

На каждом предприятии нужны понятные, справедливые и разумные правила. Если вы сами их не соблюдаете и вместо единых требований полагаетесь на личные связи, сотрудники начнут добиваться исключений для себя, и вам будет трудно заслужить их доверие.

В Китае принято уделять большое внимание личным связям. Когда сотрудник ошибается, руководитель нередко ограничивается словами: «На этот раз прощаю». Но за первым исключением следуют второе и третье. Руководитель должен помнить: даже разумная система правил теряет силу,

если постоянно делать из них исключения.

Как правило, наличие правил, которые не выполняются строго, а вместо этого делаются исключения, вызывает множество проблем. Например, это приводит к неясности должностных обязанностей сотрудников. Во многих компаниях есть правила, но они не соблюдаются, что легко приводит к ситуации, когда за какую-то работу, казалось бы, отвечает каждый, но на самом деле никто не несет за неё реальной ответственности. В результате два отдела бесконечно спорят по поводу одной задачи, перекладывая ответственность друг на друга, что превращает изначально упорядоченную работу в хаос и приводит к огромным потерям.

Чтобы сотрудники не пытались выдвигать вам условия, вы должны строго соблюдать правила и положения компании, заставляя каждого сотрудника действовать в соответствии с ними, чтобы избежать хаоса в управлении и негативного влияния на мотивацию сотрудников.

Личные умственные способности и уровень квалификации человека ограничены, к тому же многие люди часто не признают способности других, считая себя умными и способными, поэтому им нелегко подчиняться чужому руководству. Поэтому, если руководство основано исключительно на принципе «человек управляет человеком» или «управление людьми», это легко приводит к тем или иным недостаткам. Давайте рассмотрим это подробнее.

«Управление людьми» носит явно произвольный и субъ-

ективный характер, лишен научной обоснованности, и сотрудникам трудно к нему адаптироваться; «управление людьми» имеет ярко выраженный авторитарный оттенок, лишено справедливости и демократичности, что легко приводит к ошибочным решениям и может вызвать напряженность в отношениях между руководством и сотрудниками; «управление людьми» ориентировано на личность, что легко приводит к появлению явления «какой правитель, такие и подданные», при котором сотрудники, скорее всего, будут подлизываться к руководству, что не способствует «гармонии в коллективе»;«Управление личностью» зачастую не позволяет преодолеть барьер личных отношений, поскольку между людьми существуют отношения близости и отдаленности; как только возникают ситуации, когда «награждают близких и наказывают чужих» или «назначают на должности только по родству», руководитель теряет авторитет, а команда — сплоченность.

Поэтому управление, основанное на личности, ненадежно; создание корпоративных правил и руководство во всём ими — вот что является самым надёжным подходом. Посмотрите на поле боя: армия с суровой военной дисциплиной и единым духом всегда побеждает недисциплинированную толпу. По той же логике и предприятию необходима строгая система управления. Только при наличии разумных правил можно гарантировать эффективность работы сотрудников и обеспечить долгосрочное развитие предприятия.

2. Без правил ничего не получится

Во всём нужно соблюдать правила: у поведения людей есть свои правила, у работы — свои, и у управления предприятием — свои. Если правил нет, то в деятельности предприятия очень легко наступит хаос. Если же правила не соблюдаются, а положения игнорируются, то они превращаются в пустую бумагу и не оказывают никакого влияния на управление предприятием.

Во многих предприятиях, несмотря на наличие установленных правил и положений, сотрудники не воспринимают их как кодекс самодисциплины и не проявляют самоконтроля. Особенно это касается руководителей: если они не подают личный пример и не проводят оценку эффективности работы в соответствии с установленными правилами, это напрямую подрывает авторитет системы, снижает мотивацию и творческий потенциал тех сотрудников, которые соблюдают правила, и негативно сказывается на эффективности работы всей команды.

Важность правил и положений для управления предприятием не вызывает сомнений. Руководители должны обязательно найти способы использовать эти правила для управления и ведения дел на предприятии. В этом плане основательница компании «Лао Ган Ма» Тао Хуаби проявила себя с лучшей стороны.

Тао Хуаби с детства ни дня не ходила в школу, но когда её компания «Лао Ганьма» стала расти и развиваться, она

осознала, что управлять ею в одиночку невозможно — необходимо разработать разумные правила и нормы и управлять компанией с их помощью. Для этого она обратилась к своему старшему сыну Ли Гуйшаню.

Ли Гуйшань — бывший военный, который в работе строго следует правилам. Став членом руководства «Лао Ганма», первым делом он занялся обработкой документов и налаживанием организационной структуры. Он часто зачитывал правила и положения Тао Хуаби, а она, дослушиваясь до важных моментов, часто вставала и говорила: «Это очень важно, нужно сформулировать более конкретно». А когда она слышала что-то неверное, то сразу же диктовала исправления, после чего Ли Гуйшан вносил их в текст… Так повторялось много раз, и только когда она оставалась довольна, она ставила кружок в правом верхнем углу документа. При содействии Ли Гуйшана компания «Лао Ганма» Тао Хуаби наконец разработала систему правил и положений, в которой сочетались как мягкие, так и строгие меры, а поощрения и наказания были четко разграничены.

Разработка правил и положений не означает, что все проблемы решены. Многие руководители считают, что правила и положения предназначены для рядовых сотрудников, служат для регулирования их поведения, а сами они находятся вне рамок этих правил. На самом деле, будучи руководителем, следует идти впереди всех, подавать личный пример и служить образцом для подражания в соблюдении правил и

положений — только так можно побудить всех активно их соблюдать.

Разумные правила и положения, как только они разработаны, должны строго соблюдаться. Если правила существуют, но не соблюдаются, и когда сотрудники нарушают их, руководство не наказывает нарушителей, то авторитет правил не будет поддерживаться, и в результате в компании исчезнет порядок. Только при строгом соблюдении правил они становятся эффективными и могут играть положительную роль в управлении компанией.

3. Личные отношения — это одно, а дело — другое

В одной из передач о рабочей среде, транслируемой на телеканале, прозвучал следующий диалог: один из руководителей организации сказал: «Я лишь незначительно нарушил положения „шести запретов“, но за это получил суровое наказание. В тот момент я так обиделся, что всю ночь не мог уснуть». Начальник этого руководителя ответил: «Ты же не знаешь, что я три ночи подряд не мог уснуть, размышляя, следует ли мне наказать тебя в соответствии с правилами».» Из слов этого руководителя можно почувствовать острую борьбу между правилами и личными отношениями — такая борьба повсеместно встречается в реальной жизни.

36-летняя г-жа Чэнь из Сианя, готовясь к вступительным экзаменам в аспирантуру, более года усердно занималась в свободное от работы время, но в день экзамена, придя в экзаменационный зал, обнаружила, что забыла удостоверение

личности. Тогда она поспешно позвонила родственникам, и к тому моменту, когда ей удалось получить удостоверение, экзамен уже длился полчаса.

Экзаменаторы заявили, что такое поведение г-жи Чэнь нарушает соответствующие правила проведения экзамена, и она не имеет права сдавать экзамен. Столкнувшись с этим «приговором», г-жа Чэнь дважды опустилась на колени перед экзаменаторами, умоляя разрешить ей войти в экзаменационный зал, но в итоге её всё же не пустили.

Этот случай вызвал бурные споры в интернете. По этому поводу г-жа Чэнь заявила журналистам: «Я обязательно изучу соответствующие законы и нормативные акты и воспользуюсь оружием закона, чтобы добиться справедливости».

Мы глубоко сочувствуем судьбе г-жи Чэнь. Женщина средних лет, сумевшая преодолеть множество трудностей и сохранить жажду знаний — такой дух активного обучения и стремления к самосовершенствованию, безусловно, заслуживает уважения. Однако её поведение действительно нарушило экзаменационный порядок, и здесь невозможно пойти на «уступки».

Правила — это не личные отношения: нельзя просто сказать пару добрых слов или подарить подарок, чтобы превратить большую проблему в мелкую, а мелкую — в ничто. Мы сочувствуем, но сочувствие не может заменить здравый смысл. В конце концов, человеческие отношения — это одно, а дела — другое. При рассмотрении случаев нарушения

правил именно беспристрастное соблюдение закона заслуживает наибольшего уважения. В противном случае, если вы нарушаете правила и ищете оправдания, а он нарушает правила и тоже ищет оправдания, то в итоге не наступит ли полный хаос, и о каких правилах тогда можно будет говорить?

В современном управлении предприятием личные отношения являются огромным фактором, создающим проблемы. Для руководителя ситуация складывается так: если он хочет сохранить личные отношения, это часто приводит к нарушению правил, а если он соблюдает правила, это подрывает личные отношения. Мы знаем, что человек — существо эмоциональное, поэтому руководитель, строго следующий правилам, часто считается нечеловечным. Хотя в краткосрочной перспективе он и не завоевывает симпатии сотрудников, в долгосрочной перспективе именно такой лидер может привести предприятие к процветанию.

Представьте себе: если бы в те времена Чжугэ Лян не казнил Ма Су со слезами на глазах, как бы тогда удалось установить организационную дисциплину, основанную на принципе «в армии нет места шуткам»? Как бы тогда армия Шу смогла обеспечить свою боеспособность? Поступки Чжугэ Ляна преподносят руководителям предприятий глубокую истину: без правил работа не наладится; если правила есть, но их не выполняют, работа тоже не наладится. Только строго следуя правилам и откладывая личные отношения в сторону, можно эффективно управлять предприятием.

Хотя между правилами и энтузиазмом существуют некоторые несовместимые моменты — соблюдение правил не допускает личных отношений, а уступки неизбежно подрывают правила, — личные отношения не являются противоположностью правил; они могут служить дополнительной вспомогательной мерой, то есть позволяют особым образом решать ситуации, не предусмотренные правилами, и при этом давать отличный результат. Например, если сотрудник нарушил положения правил и, согласно правилам, должен быть наказан, то после наказания руководитель может поговорить с ним по душам, объяснить ситуацию и даже выпить с ним пару рюмок — так у сотрудника исчезнет душевная тень.

4. Лучше пусть сотрудники боятся системы, чем вас

В некоторых компаниях многие сотрудники боятся начальника, особенно те, кто совершил ошибку. Почему они боятся начальника? Потому что у начальника, казалось бы, есть абсолютная власть, определяющая их будущее и судьбу. Хорошо ли, когда сотрудники боятся начальника? Конечно, нет. Почему? Потому что, как только сотрудники начинают бояться начальника, им становится трудно работать, особенно при общении с ним: они ведут себя чрезмерно осторожно и поддакивают, что также мешает работе.

А можно ли, чтобы сотрудники ничего не боялись? Конечно, нет. Если сотрудник ничего не боится, он станет беззаконником, и в его работе исчезнут правила. Так чего же следует бояться сотрудникам? Бояться правил. Только заста-

вив их бояться правил, а не начальника, можно найти баланс между гуманным подходом и соблюдением правил, что благоприятно скажется на работе предприятия.

В западной теории управления существует известное «правило раскаленной печи», которое гласит: когда кто-то нарушает правила и нормы, это подобно прикосновению к раскаленной печи, и он обязательно должен понести «обжигающее» наказание.

«Закон раскаленной печи» включает в себя четыре принципа наказания: принцип предупреждения — раскаленная печь, как светофор, предупреждает всех, что к ней нельзя прикасаться; принцип неизбежности — как только вы дотронетесь до нее, вы обязательно обожжетесь, поэтому ни в коем случае не стоит рассчитывать на удачу; принцип мгновенности — как только вы коснетесь раскаленной печи, вы мгновенно получите ожог; принцип справедливости — кто бы ни прикоснулся к раскаленной печи, тот получит ожог; печь не делает различий между близкими и чужими, не различает высокое и низкое, относясь ко всем одинаково.

Каждая компания должна иметь свои правила и положения, и любой, кто их нарушит, должен понести наказание. В этих правилах и положениях должно быть четко прописано, что сотрудники должны делать, чего не должны делать и какое наказание грозит за нарушение. Только при строгом соблюдении правил и отсутствии личных пристрастий можно по-настоящему реализовать «закон горячей печи». Это

требует от руководителей компании «железной руки», чтобы поддерживать авторитет системы, не идя ни на какие уступки.

Без сомнения, наказание — это не самоцель, а средство воспитания сотрудников. Руководители, возможно, испытывают угрызения совести, выписывая сотрудникам штрафы, поскольку понимают, что им нелегко устроиться на работу и зарабатывать деньги. Однако руководитель должен понимать, что такие меры идут на пользу компании, а когда интересы компании защищены, в долгосрочной перспективе это приносит пользу и самим сотрудникам. И наоборот, если сотрудники не соблюдают правила компании, что приводит к низкой эффективности работы, снижению прибыли и даже к банкротству предприятия, как тогда можно будет защитить интересы сотрудников?

Древние мудрецы верно заметили: «Если кожи нет, к чему прикрепится шерсть?» С этой точки зрения, когда руководитель проявляет строгость по отношению к сотрудникам, он на самом деле действует в их интересах. Конечно, после наложения штрафа необходимо провести с сотрудником убедительную беседу, обращаясь к разуму и чувствам. Только так наказанный сотрудник искренне примет решение, поймет ваши мотивы и проникнется к вам уважением.

5. Неподдающаяся количественной оценке работа — «слабое место» системы

Не любую работу можно количественно оценить, особен-

но творческую деятельность, которую трудно измерить с помощью цифр, и именно в таких не поддающихся количественной оценке видах работы и заключается «слабое место» системы.

Многие руководители, похоже, не осознают этого: они считают систему «незыблемым правилом», а сами выступают в роли исполнителей. При этом они не понимают, что в мире нет абсолютно совершенных систем, и одной только способности к исполнению далеко не достаточно. Руководители должны видеть слабые места, скрытые за корпоративными системами, и в процессе их внедрения и реализации по возможности устранять недостатки в системе компании.

Ван Фэн является техническим руководителем крупного научно-исследовательского института. В своей повседневной работе он уделяет большое внимание тем задачам, которые невозможно оценить количественно. Несмотря на то что технический отдел, возглавляемый Ваном Фэном, разработал немало конкурентоспособных новых продуктов и технологий, все эти достижения были построены на бесчисленных неудачах. В сфере научно-технических разработок трудно управлять сотрудниками с помощью четких количественных показателей, поскольку никто не может с уверенностью сказать, потребуется ли на разработку ценной новой технологии три месяца или полгода.

Как технический руководитель, Ван Фэн хорошо понимает специфику научно-исследовательской работы: несмотря

на значительные размеры компании и достаточно совершенную корпоративную систему, научно-технические разработки не поддаются количественной оценке, поэтому корпоративные правила в этой сфере носят довольно общий характер и не содержат подробных конкретных стандартов управления. Ван Фэн прекрасно осознает, что именно его отдел является «слабым звеном» в системе, и исходя из этого, как руководитель отдела, он обязан восполнять недостатки системы и эффективно осуществлять надзор и контроль за подчиненными.

Чтобы лучше понимать ход научно-исследовательской работы сотрудников, Ван Фэн потребовал, чтобы каждый сотрудник еженедельно сдавал отчёт о работе, в котором подробно описывались бы ход выполнения задач, возникшие проблемы и достигнутые результаты.

Кроме того, чтобы компенсировать «слабое место» системы, связанное с невозможностью количественной оценки работы, Ван Фэн взял на себя роль «инспектора». Каждый рабочий день он выделяет время для проведения внеплановых проверок в лабораториях, и как только обнаруживает, что кто-то из подчиненных «прохлаждается», немедленно высказывает критику и дает указания. Практика показала, что такой подход Ван Фэна действительно в определенной степени повысил эффективность работы сотрудников.

Как руководители предприятий, мы ни в коем случае не должны игнорировать ту работу, которую невозможно изме-

рить количественно: чем сложнее оценить суть работы, тем сильнее необходимо усиливать управление с помощью человеческого фактора. Система не является панацеей, и в тех «уголках» предприятия, куда она не дотягивается, мы можем восполнить пробелы только с помощью надзора и проверок.

6. Ослабление правил приводит к безграничному вреду

Как гласит пословица: «Строгий учитель воспитывает выдающихся учеников». Любая первоклассная команда имеет очень строгий набор правил. Если в компании руководитель устанавливает правила, предъявляющие к сотрудникам очень слабые требования, а положения этих правил крайне расплывчаты, то члены команды не смогут найти ориентиры для своих действий. Такие правила не только не стимулируют инициативу сотрудников, но и провоцируют их леность, что наносит команде безграничный вред.

Воспитатель детского сада вел группу детей через дорогу. Как обеспечить безопасность детей? Воспитатель придумал способ: он взял длинную веревку, заставил каждого ребенка держаться за нее и выстроился в колонну, а сам шел впереди. Во время перехода у одного из детей развязался шнурок, но он не остановился, чтобы завязать его, а дошел до другой стороны дороги и только там присел, чтобы завязать шнурок.

Увидев эту сцену, нельзя не испытать уважение к детям. Почему он не остановился, даже когда развязался шнурок? Ответ воспитателя был прост: «Потому что, если ребенок от-

пустит веревку, его не назовут хорошим ребенком, а это для него самое страшное наказание».

На самом деле, корпоративная система тоже похожа на веревку: только когда все сотрудники держатся за неё и действуют сообща, можно достичь максимальной производительности. И наоборот, если эта веревка очень ослаблена или никто не держится за неё, а за это не предусмотрено никакого наказания, то такая система не сможет вызвать у сотрудников чувства уважения, а это станет фатальным для предприятия.

Когда Лю Бан только стал императором, он не знал этикета, и придворный порядок был весьма распущенным. Когда министры пришли на аудиенцию к Лю Бану, они часто спорили о заслугах, пили и веселились, и из-за одного неудачного слова могли даже наброситься друг на друга с мечами. Это очень беспокоило Лю Бана, и Шусунь Тун посоветовал ему собрать конфуцианских ученых для изучения порядка проведения придворных собраний. Лю Бан решил попробовать: под руководством Шусунь Туна он собрал группу конфуцианских ученых и министров и разработал строгий свод правил этикета для придворных собраний. После некоторого периода подготовки этот порядок наконец был введён в действие.

Впоследствии князья и вельможи приезжали в дворец Чанле, чтобы поклониться Лю Бану; весь процесс контролировался имперскими инспекторами, которые обеспечивали

соблюдение законов: всех, кто не соблюдал правила этикета придворных собраний, без исключения забирали для привлечения к ответственности. Во время соревнований за заслуги устраивались пиры, но ни один человек не осмеливался вести себя шумно или невежливо. Лю Бан был чрезвычайно доволен и с восторгом воскликнул: «Только сегодня я понял, в чём заключается величие императора».

Несоблюдение законов или нестрогое их исполнение приводят к ослаблению системы и расшатыванию морального духа, что является большой бедой для развития предприятия. Строгие правила и дисциплина не только защищают общие интересы коллектива, но и играют важную роль в защите его членов.

Например, если какой-то сотрудник не выполнил работу в срок или нарушил какое-либо правило, но не понёс за это соответствующего наказания или наказание было слишком мягким. На первый взгляд может показаться, что в этой команде очень уважают человеческое достоинство, но на самом деле это потакает всем членам коллектива, и у всех возникает мысль: «Всё равно нарушение правил — это не страшно», в результате чего никто не будет их соблюдать. Со временем в команде исчезнет дисциплина, и весь коллектив погрузится в хаос. В конце концов предприятие обанкротится, и интересы сотрудников окажутся ущемлёнными.

Поэтому правила ни в коем случае нельзя ослаблять: они должны быть строгими и тщательно соблюдаться, что идет

на пользу как компании, так и сотрудникам.

7. Перед правилами никто не может иметь привилегий

У входа в производственный цех одного крупного государственного предприятия охранник напомнил пришедшим на экскурсию людям о необходимости надеть защитные каски, но один из них злобно посмотрел на него и раздражённо сказал: «Ты что, правил не знаешь? Разве не видишь, что пришёл руководитель с инспекцией?» Охранник поспешно склонил голову, признав свою ошибку, и с натянутой улыбкой сказал: «Извините, извините».

В реальности подобные явления часто происходят вокруг нас; они отражают менталитет привилегий, согласно которому руководители и рядовые сотрудники пользуются разным обращением: правила компании разработаны для сотрудников, и они обязаны их соблюдать, в то время как руководители могут находиться вне рамок правил и «делать всё, что захотят». Ужас этой атмосферы заключается в том, что сотрудники не чувствуют равенства, не ощущают уважения со стороны предприятия и не воспринимают авторитет правил. Соблюдение правил сотрудниками — не более чем вынужденная мера, обусловленная тем, что они «находятся в чужой зависимости и вынуждены подчиняться».

А по-настоящему мудрый руководитель ни за что не позволит себе выйти за рамки правил; напротив, он, как правило, сам подает пример, добровольно соблюдая их. Если кто-

то скажет ему: «Вы — руководитель, эти правила к вам не относятся», он с гневом отреагирует и упрекнет собеседника. Например, в компании «Дюпон» однажды произошел подобный случай.

Однажды руководитель компании «Дюпон» мистер Фрэнк сопровождал сотрудника службы безопасности из иностранной компании на экскурсию по производственным помещениям. Дойдя до дверей цеха сборки, несмотря на радушные приглашения сопровождающих, мистер Фрэнк остановился и сам спросил у персонала: «Можем ли мы войти без защитных касок и очков?»

Получив утвердительный ответ, мистер Фрэнк спросил: «Но на двери же чётко написано: „Входящие должны носить каску и защитные очки“. Как это объяснить?» Сотрудник ответил: «Это касается производственного персонала». Как раз когда все собирались войти, кто-то заметил, что мистер Фрэнк уже надел каску и защитные очки.

«Это касается производственного персонала» — эта фраза заставляет задуматься, но мистер Фрэнк не стал «делать исключение» только потому, что он руководитель: он надел защитную каску и очки, выполнив требования корпоративных правил. Поведение мистера Фрэнка показывает нам, что перед правилами все равны — ни у кого нет привилегий. Оно также учит нас, что руководители должны укреплять в себе сознание самодисциплины: только сначала научившись управлять собой, можно эффективно управлять сотрудника-

ми.

Известная американская компания IBM также уделяет этому большое внимание. Основатель компании, Том Уотсон-старший, считал, что высшее руководство предприятий часто допускает одну серьезную ошибку — применяет двойные стандарты к себе и к сотрудникам. Когда они сами или другие руководители нарушают правила компании, они, как правило, относятся к этому с большей терпимостью, в то время как к ошибкам сотрудников относятся строго. Такой подход приводит к очень плохим последствиям, и таких руководителей следует безжалостно увольнять.

Точка зрения старого Уотсона подчеркивает, что перед правилами нет привилегий и не должно быть привилегий. Это действительно так: в компании каждое правило — это приказ. Только отбросив высокомерие, избавившись от привилегированного мышления и уменьшив свое «я», лидер сможет с обычным спокойствием и из глубины души серьезно относиться к правилам, и только так можно продемонстрировать их равенство, справедливость и строгость.

8. Необоснованное перемещение — мучение для обеих сторон

Внутри компании у каждого сотрудника есть свои сильные стороны, а также явные слабости. Руководители при переводе сотрудников должны обязательно учитывать индивидуальные особенности. Если перевод не обоснован, это не только не повысит эффективность работы, но и подорвет мо-

тивацию сотрудников.

Необоснованное перемещение на другую должность — это мучение как для руководителя, так и для сотрудника. На самом деле любой человек, оказавшись на правильном месте, станет хорошим сотрудником, но если его направили не в тот отдел, хорошего результата, естественно, не добиться. Руководителю следует проявлять осторожность при распределении должностей подчиненных и по возможности избегать необоснованного распределения обязанностей и перемещений — только так можно предотвратить ситуацию, когда талантливые сотрудники становятся тормозом для развития компании.

Джон — генеральный директор крупной торговой компании. У него в подчинении был молодой сотрудник, обладавший отличными навыками продаж, усердно работавший и уделявший большое внимание клиентам. Его выдающиеся результаты в сфере продаж не только приносили ему самому значительные доходы, но и приносили компании солидную прибыль. Как можно было не использовать такого таланта? Поэтому Джон в порядке исключения повысил его до должности менеджера по продажам и передал ему управление командой из 12 человек.

В первый год молодой человек справлялся неплохо, но вскоре он стал часто опаздывать, показатели продаж начали резко падать, а подчиненные стали высказывать ему много претензий. Поэтому Джон специально выделил время, чтобы

поговорить с ним. Только после тщательного выяснения обстоятельств Джон осознал, какую серьезную ошибку он совершил: назначение его на должность менеджера по продажам было совершенно необоснованным.

Этот молодой сотрудник больше всего ненавидел бумажную работу. После повышения до менеджера у него появилось более громкое звание, повысилась зарплата, он получил служебный автомобиль, но те самые ненавистные ему документы накопились горами, а совещания стали бесконечными. Узнав обо всём этом, Джон без колебаний повысил ему зарплату, выделил более просторный кабинет и оставил служебный автомобиль, ведь хорошего продавца не так просто найти. Как показала практика, решение Джона оказалось чрезвычайно верным: сегодня этот молодой сотрудник зарабатывает больше и приносит компании значительную прибыль.

Никогда не переводите сотрудников на должности, которые им не нравятся; иногда повышение по службе не всегда является благом. Поэтому, будь то повышение или перевод на другую должность, необходимо заранее узнать мнение сотрудника и выяснить, готов ли он это принять. Только полностью учитывая пожелания подчиненных, можно избежать необоснованных кадровых решений и окончательно избавиться от неловкой ситуации, когда «оба стороны друг друга не выносят».

9. Правильно проводите оценку, и подчинённые не

будут бунтовать

В 1965 году американский психолог Джон Сташи Адамс выдвинул теорию справедливости. Эта теория является мотивационной теорией, объясняющей взаимосвязь между мотивацией человека и его восприятием; она сосредоточена на исследовании обоснованности и справедливости распределения заработной платы, а также их влияния на трудовую активность сотрудников. Адамс считал, что степень мотивации сотрудника зависит от его субъективного сравнения соотношения вознаграждения и вложенных усилий между собой и объектом сравнения. По сути, это ощущение справедливости и признание собственной работы.

Только правильно организовав систему оценки, можно добиться искреннего признания со стороны подчиненных и их готовности с радостью принять то, что они получают. Если сама оценка будет предвзятой, это неизбежно вызовет недовольство. Каждый человек надеется, что его вложения принесут достойную отдачу — не только материальную, но и, что еще важнее, духовную. Недостаточное внимание к этому аспекту легко вызовет недовольство подчиненных.

Директор Хоу в последнее время сильно переживает из-за кадровых решений в компании. Согласно требованиям компании, для повышения по службе сотрудники должны пройти профессиональную аттестацию, одним из элементов которой является тест на уровень профессиональных знаний. Цель теста — всесторонне оценить степень осведомленности

сотрудников о компании, их понимание и идентификацию с ценностями компании. Однако на этот раз аттестация не принесла удовлетворительных результатов, а наоборот, вызвала у всех раздражение.

Дело в том, что содержание теста было нецеленаправленным и слишком общим, и все сочли, что оно не способствует повышению рабочей эффективности. Например, торговые представители, которые каждый день находятся в разъездах, считают, что требование досконально знать внутренние правила компании — это просто чрезмерная требовательность; сотрудники reception считают, что им нет необходимости разбираться в финансовой системе компании, и видят в этом пустую трату времени. Одним словом, сотрудники всех отделов сочли содержание оценки пустым и напыщенным, что и вызвало всеобщее недовольство и заметное снижение рабочего энтузиазма.

Руководители должны понимать, что оценка — это серьёзное дело, которое должно способствовать повышению эффективности организации и улучшению качества работы сотрудников. Если оценка проводится профор[illegible] или даже вызывает у сотрудников сомнения, это означает провал руководящей работы. Чтобы иметь чёткое представление о различных видах оценки и владеть соответствующими методами, можно воспользоваться следующими рекомендациями.

(1) Принцип объективности. Оценка результативности должна проводиться максимально научно, чтобы обеспе-

чить её надёжность, объективность и справедливость. Оценка должна основываться на чётких критериях и объективных данных, при этом следует максимально сократить субъективность и эмоциональную окраску.

(2) Методы оценки должны быть применимыми на практике. Это означает, что используемые методы должны быть приемлемыми для сотрудников и пригодными для долгосрочного применения. Частая смена методов вызывает у подчиненных раздражение, в результате чего они перестают уделять внимание оценке и, естественно, не придают значения её результатам.

(3) Оценка должна быть регулярной и институционализированной. Только институционализация того или иного процесса позволяет людям осознать его важность.

(4) Принцип обратной связи: результаты оценки обязательно должны доводиться до сведения самого оцениваемого. Ведь каждый сотрудник очень заботится о том, как его поведение воспринимается окружающими — является ли оно уместным или несоответствующим. Необходимо поддерживать открытый диалог с оцениваемым, иначе у него может возникнуть ощущение, что его игнорируют.

Смысл оценки заключается в том, чтобы дать подчиненным разумное объяснение, позволяющее им принять полученные поощрения или взыскания.

У каждого в душе есть свои весы: пусть и не с точностью до копейки, но в общем направлении они никогда не ошиба-

ются. Кто трудится, а кто ленится, у кого есть достижения, а у кого — ошибки — всем это ясно как день. Не стоит из-за минутного невнимания опрокинуть эти весы. Разобщить людей легко, а собрать их снова — трудно.

10. «Пастуший» стиль управления неизбежно приводит к растрате талантов

Атмосфера умеренной свободы на работе может стимулировать инициативу и творческий подход сотрудников, но чрезмерная свобода в управлении приведет их в замешательство. Как только теряется направление работы, снижается и эффективность труда. Сегодня многие предприятия осознали недостатки «пастушеского» стиля управления и внедряют систему управления с четким распределением ответственности, чтобы дисциплинировать сотрудников и избежать растраты талантов.

Основной недостаток управления «по принципу пастуха» заключается в неясных обязанностях: отсутствует четкое распределение ответственности и строгих требований к работе, в результате чего все перекладывают ответственность друг на друга, что не только снижает эффективность работы, но и серьезно подрывает моральный дух сотрудников. Лучший способ решить эту проблему — установить четкую систему ответственности для подчиненных, чтобы пробудить в них энтузиазм к выполнению своих прямых обязанностей.

Старик Чжан — генеральный директор компании, занимающейся разработкой новых технологий. После длительно-

го изучения рынка и тщательного планирования он решил сделать «новый продукт» своим козырем, чтобы завоевать собственное место на рынке с жесткой конкуренцией. Сразу же он поручил отделу исследований и разработок эту сложную задачу — разработку нового продукта.

Отдел НИОКР состоял из 12 технических специалистов, нанятых за высокую зарплату, однако, когда через три месяца он поинтересовался ходом разработки нового продукта, он был крайне удивлён. Эти специалисты обладали опытом и навыками, но, несмотря на столь длительный срок, работа над новым продуктом так и не сдвинулась с мертвой точки. Проблема заключалась в том, что старик Чжан, «сбросив груз», передал эту задачу отделу НИОКР, но не определил четко круг обязанностей. Никто не знал, кто является руководителем проекта, не было даже человека, принимающего решения, поэтому все перекладывали ответственность друг на друга и «тянули время».

Судя по составу отдела исследований и разработок, дело было не в недостаточной компетентности сотрудников, а в проблемах с методами управления. Распределение задач по принципу «отпустить на волю» стало основной причиной растраты талантов. Позже генеральный директор назначил двух руководителей проекта, а чтобы четко определить конкретные обязанности каждого сотрудника отдела, он также специально назначил руководителя рабочей группы, ответственного за распределение задач между сотрудниками раз-

личных подразделений отдела.

После корректировки методов управления в отделе строго ввели систему индивидуальной ответственности, благодаря которой даже за самую мелкую задачу можно было найти конкретного ответственного. Вскоре ситуация с халатностью и «отбыванием номера» в отделе исследований и разработок изменилась к лучшему, и у сотрудников появилась мотивация к работе. После полугода напряженной работы новый продукт наконец-то был выпущен на рынок и принес компании неплохую прибыль.

Ключ к преодолению недостатков «бесконтрольного» управления заключается в четком распределении обязанностей. Даже самый талантливый специалист, если его не уметь управлять, превратится в посредственность. Чтобы избежать растраты талантов, многие предприятия начали внедрять систему ответственности, однако при распределении обязанностей по-прежнему возникает ряд проблем: некоторые рабочие задачи по непонятным причинам оказываются в «ничьей зоне», а другие — в зоне пересечения ответственности, когда за них отвечают сразу несколько человек, и в итоге чем больше людей участвует в управлении, тем больше возникает хаоса. Фактически все это является результатом ненадлежащего выполнения обязанностей.

Предприятие состоит из множества отдельных лиц, поэтому распределение общей рабочей ответственности и её закрепление за каждым сотрудником — задача не из простых.

Чтобы обеспечить реальное выполнение всех обязанностей, необходимо следовать следующему принципу: гарантировать однозначное соответствие между человеком и его обязанностями. Иными словами, при распределении должностных обязанностей не должно быть ни «белых пятен», ни пересечений полномочий. Только так можно избежать различных проблем, возникающих в процессе выполнения обязанностей, и, следовательно, предотвратить растрату талантов.

11 В стране есть законы, в семье — свои правила

Как гласит пословица, без правил не бывает порядка. Любая компания должна иметь свои правила и нормы, которые необходимо строго соблюдать. В семье свои правила, в стране свои законы, и многие правила, установленные компанией, не должны оставаться пустыми словами; руководство должно применять жесткие меры для их неукоснительного выполнения. Как только будет обнаружено нарушение правил, необходимо строго применять меры наказания в соответствии с установленными нормами, ни в коем случае не проявляя мягкости и снисходительности. Если руководство само совершило ошибку, оно также должно быть наказано в соответствии с правилами; нельзя требовать соблюдения правил от других, но не от себя.

Однажды Майк, глава американской компании IBM, вел гостей на завод. Когда они подошли к воротам, их остановил охранник, который сказал: «Извините, сэр, вы не можете войти. У нас есть правило: сотрудники, не надевшие за-

щитную каску, не допускаются на территорию завода». Помощник председателя совета директоров поспешно возразил: «Это глава завода, он сопровождает важных гостей на экскурсию». Однако охранник ответил: «Это правило компании, я обязан действовать в соответствии с ним, я несу ответственность за вашу безопасность!» Тогда Майк с улыбкой сказал: «Он совершенно прав. Если все будут нарушать правила, рано или поздно произойдет несчастный случай. Давайте сначала наденем каски, а потом пойдем на экскурсию».

Правила устанавливаются всеми, и каждый должен их строго соблюдать. Если даже владелец может так поступать, то тем более должен это делать обычный человек. Китай — это общество, в котором личные связи преобладают над законом. Во многих случаях люди, занимающие высокие посты и обладающие большой властью, часто не соблюдают правила: их ошибки не имеют значения, а ошибки подчиненных категорически недопустимы — это настоящая «двойная мораль».

На самом деле такой подход совершенно неправилен: перед правилами все должны быть равны, отношение должно быть справедливым и беспристрастным, без различия по статусу или уровню власти. В древности даже принцы, нарушавшие закон, несли наказание наравне с простыми людьми — тем более в наши дни! Если применять двойные стандарты и двойные меры, сотрудники будут полны недовольства, утратят мотивацию к работе, а это еще больше помешает разви-

тию предприятия.

Если говорить исключительно о правилах, нам следует поучиться у иностранцев: ценящие свободу иностранцы обладают сильным чувством соблюдения правил и считают, что следование им — это само собой разумеющееся и критерий оценки качества человека. Хотя в настоящее время почитание индивидуальности и свободы является доминирующей тенденцией в жизни, то есть руководство компаний допускает, что сотрудники могут иметь разные взгляды, идеи и образ жизни, современная жизнь — это все же социальная жизнь, которая также требует взаимодействия между людьми. Если в компании нет общих правил, принимаемых всеми, взаимодействие станет невозможным, а порядок в компании превратится в полный хаос.

Поэтому каждый из нас должен иметь сильное чувство соблюдения правил: тот, кто умеет вести себя правильно, способен управлять собой; тот, кто умеет управлять другими, способен управлять собой. Чтобы компания могла развиваться в условиях жесткой конкуренции, ее руководители должны обладать самодисциплиной, демонстрировать это на собственном примере и подавать пример, только так можно мотивировать других сотрудников. А сотрудники, в свою очередь, также должны предъявлять к себе строгие требования и соблюдать правила. Только совместными усилиями обеих сторон можно построить прекрасное будущее.

12. Первоклассные предприятия управляют

людьми с помощью систем, второклассные — с помощью людей

В «Военном искусстве Сунь-цзы» отмечается: необходимо установить чёткие правовые нормы и навести порядок в армии с помощью строгой подготовки; чрезмерная мягкость и излишняя мягкость по отношению к солдатам приведут к тому, что солдаты не будут строго выполнять приказы, а войска погрузятся в хаос и станут неуправляемыми. Конкуренция, с которой в настоящее время сталкиваются предприятия, по своей жестокости не уступает кровавым сражениям на поле боя в эпоху холодного оружия. Если у предприятия нет строгой системы, не обеспечивающей безусловное выполнение приказов, оно не сможет победить в конкурентной борьбе.

Важность правил, порядка и системы само собой разумеется: когда в команде отсутствуют правила, система и рабочие процессы, она легко погружается в хаос, а это очень плохо. Чтобы предприятие смогло осуществить переход от «правления людьми» к «правлению законом», во-первых, необходимо разработать совершенную и разумную систему, а во-вторых, придать этой системе сдерживающий эффект, чтобы все строго её соблюдали. Только так ваша компания сможет стабильно, упорядоченно и высокоэффективно функционировать в рамках жестких правил.

Работник одного завода украл продукцию с предприятия. Хотя количество украденного было невелико, характер пре-

ступления был тяжким — это была кража. Поскольку этот работник был старым сотрудником завода, к нему часто обращались за помощью коллеги, и у всех с ним были хорошие отношения. Поэтому, когда начальник собрался наказать этого старого сотрудника в соответствии с правилами компании, многие сотрудники стали заступаться за него. Кто-то говорил: «Простите его, главное, чтобы он осознал свою ошибку».» Кто-то говорил: «Меньшинство подчиняется большинству!»

Директор завода с полной уверенностью заявил: «Правила и положения завода были приняты после одобрения всеми сотрудниками. Раз правила существуют, нужно действовать в соответствии с ними, ни в коем случае не поддаваясь личным симпатиям». В результате этот старый сотрудник понес суровое наказание в соответствии с правилами. Хотя в тот момент директор почувствовал себя немного изолированным, со временем все поняли его поступки, и с тех пор количество краж на заводе значительно сократилось.

В этой ситуации, если бы директор, игнорируя заводские правила, пошел на поводу у мнения большинства и не наказал бы или наказал бы слишком мягко того сотрудника, совершившего кражу, то не только не удалось бы пресечь кражи на заводе, но и заводские правила и дисциплина превратились бы в пустую бумагу. Тогда на заводе царил бы хаос, авторитет директора был бы полностью подорван — вот что было бы настоящей изоляцией. Из этого следует, что после

введения правил их необходимо строго соблюдать, ни в коем случае не прибегая к оправданиям и не нарушая открыто положения правил. Только действуя в соответствии с правилами, можно сохранить их авторитет, пресечь неправомерные явления и защитить интересы предприятия.

Первоклассные предприятия управляют людьми с помощью правил, а второсортные и отсталые — с помощью людей. Посмотрите на известные предприятия в Китае и за рубежом: они почти единодушно признают необходимость управления людьми с помощью правил. Например, в японской компании «Тошиба» женщинам-работницам строго запрещено наносить пудру, а мужчинам — необходимо гладко сбривать бороду; во время работы категорически запрещено разговаривать, кашлять или чихать, чтобы не вызывать колебаний воздуха и не поднимать пыль. Именно благодаря таким строгим требованиям к гигиене на рабочих местах мы видим, что электронные продукты «Тошиба» «сияют и выглядят прекрасно», пользуясь огромной популярностью во всем мире.

Глава 2. Правила должны соблюдаться; несоблюдаемые правила равносильны их отсутствию

1. Тот, кто устанавливает правила, ни в коем случае не должен ставить себя выше них

Как гласит пословица: «Если принц нарушает закон, он подлежит такому же наказанию, как и простой народ». То же самое относится и к управлению предприятием. На самом деле, если руководитель нарушает принцип справедливости и при принятии служебных решений нарушает правила и положения предприятия, это не только наносит ущерб его имиджу как лидера, но и приводит к потере доверия и поддержки со стороны подчиненных.

Как создатель правил, руководитель обязательно должен первым соблюдать их и ни в коем случае не может, опираясь на привилегии, ставить себя выше правил. Однако в реальной жизни многие руководители всегда находят оправдания своим «нарушениям», в результате чего, как говорится, «если старший не дает пример, младший не следует», и в целом по предприятию никто не воспринимает правила всерьёз, а изначально подробные и строгие положения превращают-

ся в «декорацию». Без ограничений, налагаемых правилами, предприятие естественным образом погружается в хаос, а его производственная эффективность неизбежно снижается.

Будучи одним из высших руководителей группы компаний Lenovo, Лю Чуаньчжи ввел правило: «За опоздание — минута стояния». Как создатель этого правила, он сам иногда опаздывал, но не пользовался привилегиями, чтобы поставить себя выше правил, а добровольно их соблюдал. Сегодняшний успех Lenovo неразрывно связан с его строгим стилем управления.

Это правило возникло во время одного из совещаний: поскольку на каждое заседание кто-то неизменно опаздывал, Лю Чуаньчжи, сильно раздражённый этим, постановил: «Если кто-то опоздает на совещание, его накажут — он должен будет стоять одну минуту!» Эта мера дала заметный эффект: на совещание, назначенное на 10 часов утра, участники собирались практически до начала. Но как только все собрались и собирались начать, дверь открылась — оказалось, что опоздал бывший начальник Лю Чуаньчжи.

Столкнувшись с такой непредвиденной ситуацией, Лю Чуаньчжи нахмурился: если просто закрыть на это глаза, то правило окажется бессмысленным, но заставить пожилого начальника стоять в наказание было бы действительно неуважительно по отношению к нему. Взвесив все «за» и «против», он, собрав всю свою решимость, заставил бывшего начальника постоять у дверей конференц-зала в течение

одной минуты. Вскоре после этого Лю Чуаньчжи направлялся на совещание высшего руководства «Леонно», но лифт вышел из строя, и он оказался запертым в нем, что привело к неловкой ситуации — он опоздал на совещание.

Признать свою ошибку и отстоять наказание перед множеством подчиненных — это действительно унизительно. Но Лю Чуаньчжи понимал, насколько важна справедливость: если он сам первым нарушит эту справедливость, то потеряет не просто лицо, а авторитет. Поэтому он не стал давать никаких объяснений, а добровольно встал у входа в конференц-зал и отстоял наказание в течение одной минуты.

Чем больше человек способствует созданию правил, тем меньше он может ставить себя выше них. Руководители подают пример подчинённым: только если руководители сами будут соблюдать правила, сотрудники смогут их ценить и по-настоящему ощутить их авторитет. В противном случае сотрудники будут недовольны тем, что привилегии начальства превосходят правила, и у них возникнет негативное отношение к работе.

У каждой компании есть своя система управления, но не каждый руководитель способен строго её соблюдать — в этом и заключается разница между компаниями. Для руководителя разработать правила и положения несложно; сложность заключается в том, сможет ли он подать личный пример и обеспечить их надлежащее выполнение и внедрение. В процессе исполнения «законов» только постоянное соблюде-

ние принципа справедливости — «одинаковое отношение ко всем» — позволит опираться на систему и завоевать успех.

2. В глазах системы заслуги важнее усердия

В повседневном управлении компанией некоторые руководители часто неосознанно заменяют принципы эмоциями и даже закрывают глаза на ошибки сотрудников из-за личных отношений с ними. На самом деле такой подход неразумен. Правила есть правила, а положения — это положения. В служебных вопросах разум всегда должен преобладать над эмоциями, а заслуги всегда важнее усердия.

Если прощать ошибки только потому, что сотрудник много трудился, то где же авторитет корпоративных правил? В результате не только ошибающиеся сотрудники станут чувствовать себя безнаказанными, но и самому руководителю это может обернуться неприятностями, повлиять на выполнение его управленческих обязанностей и на возможность продвижения по службе. Поэтому в процессе взаимодействия с сотрудниками руководитель должен быть честным и беспристрастным, всегда придерживаться принципа «дело есть дело», ни в коем случае не смешивать служебные обязанности с личными чувствами, иначе можно дать повод для критики и даже оказаться в плену кумовства, что помешает нормальному выполнению работы.

Практика показывает, что чем строже управление в компании, тем она динамичнее, а производительность труда в ней относительно выше. С этой точки зрения, придание

большого значения тяжелому труду сотрудников не является разумным подходом к управлению. General Motors — крупнейший в мире автопроизводитель, известный во всем мире производством множества автомобилей мировых брендов. Компания имеет огромные масштабы: только число сотрудников превышает 700 тысяч человек. При таком огромном штате сотрудников без железной дисциплины и если бы руководство повсеместно закрывало глаза на «трудолюбие» сотрудников, достичь сегодняшних впечатляющих результатов было бы просто невозможно.

В начале существования «Дженерал Моторс» компания «Форд» занимала 45 % рынка и была бесспорным лидером автомобильной отрасли. Чтобы превзойти «Форд», руководитель «Дженерал Моторс» Слоун откровенно признал: «В компании царит хаос, управление беспорядочно, а дисциплина крайне слаба. Чтобы увеличить долю рынка, необходимо провести радикальную реформу системы управления».

Несмотря на то что в компании было немало старых сотрудников, много лет проработавших на благо предприятия, реформа не могла опираться на личные симпатии и тем более не могла учитывать интересы какой-то отдельной группы сотрудников: только радикальные меры могли спасти предприятие от краха. Вскоре после этого Слоун предложил концепцию реформы под лозунгом «централизация политики, децентрализация управления». Во-первых, с учетом тогдашней ситуации в компании он разработал строгий свод дисци-

плинарных правил и обеспечил их неукоснительное соблюдение; во-вторых, он разделил задачи компании на две категории — принятие решений и их исполнение — и разработал правила и положения для подразделений всех уровней.

После реформы вся компания General Motors преобразилась: было четко определено распределение обязанностей, а система поощрений и наказаний стала более ясной, что значительно повысило общую эффективность компании. Поэтому при реформировании системы управления руководители не должны чрезмерно заботиться о заслуженных старых сотрудниках, ведь перед системой все равны, и только решительные меры позволяют свести к минимуму ущерб, наносимый сотрудникам в результате реформ.

Кто бы ни нарушил положения системы, к нему должны быть применены строгие меры. В рамках системы заслуги важнее усердия, и любые действия, выходящие за рамки закона, подрывают справедливость системы. Поэтому при рассмотрении ошибок сотрудников руководитель должен четко разделять служебные и личные интересы и ни в коем случае не принимать ошибочных решений из-за личных симпатий.

3. Устаревшие правила гасят рабочий энтузиазм сотрудников

Люди, часто работающие за компьютером, каждые несколько дней запускают антивирусную программу, чтобы проверить компьютер на наличие вирусов и посмотреть, не требуется ли обновление. Если антивирусная программа не

обновляется своевременно, то при появлении новых вирусов старая версия программы может оказаться неспособной их обнаружить и удалить, что создает угрозу выхода компьютера из строя.

Правила компании, как и антивирусная программа, нуждаются в постоянном обновлении и модернизации. Когда какая-либо система не способна решать реальные проблемы, руководство должно найти способ её усовершенствовать; когда существование той или иной системы не имеет значения или имеет незначительное значение для решения реальных проблем, руководство должно отказаться от неё и отменить её. Следует понимать, что чрезмерное количество жестких правил не всегда является благом. В конце концов, системы существуют для решения проблем. Если они не способны решать проблемы, зачем их тогда сохранять?

На одном крупном электротехническом заводе действовало правило: если сотрудник задерживал поставку, его подразделение платило штраф за нарушение договора. Мера была введена не случайно: несколько сотрудников регулярно срывали сроки поставок. Штрафы помогли укрепить дисциплину.

Однако спустя много лет ситуация с преднамеренными задержками поставок со стороны сотрудников значительно улучшилась. В настоящее время, хотя случаи задержек и по-прежнему имеют место, в большинстве случаев они обусловлены объективными причинами, такими как стихийные бед-

ствия или техногенные аварии в процессе производства, поломки оборудования или задержки со стороны самого завода и т. д. Поэтому данное правило стало номинальным и должно быть немедленно отменено, но руководство не внесло никаких изменений, а продолжает применять эту систему. В результате сотрудники, оштрафованные компанией за задержку поставок, испытывают сильное недовольство, поскольку причина заключается не в них самих, а в поломках оборудования, задержках со стороны завода и т. д.

Введение любого правила связано с реальной ситуацией на данный момент. Правила, как правило, направлены на решение определённых актуальных проблем предприятия в конкретный период, но по мере их внедрения и развития предприятия эти проблемы могут постепенно устраняться. Следовательно, прежние правила теряют смысл своего существования. Если предприятие не умеет идти в ногу со временем и отменять правила, утратившие актуальность, то устаревшие и оторванные от реальности правила легко могут погасить энтузиазм сотрудников.

Создание правил и положений должно постоянно меняться в соответствии с развитием и прогрессом предприятия; они ни в коем случае не должны оставаться неизменными. При прежних масштабах и условиях производства те или иные правила и положения могли быть вполне совершенными, но в связи с появлением новых обстоятельств и новых методов ведения бизнеса в старых правилах и положениях

могут возникнуть различные пробелы, и они станут неактуальными. В этом случае от руководства требуется как можно раньше отменить их и ввести новые правила; только так можно гарантировать обоснованность правил и сохранить инициативу сотрудников.

Социально-экономическая сфера постоянно развивается, рыночная среда, в которой работает предприятие, также непрерывно меняется; к этому добавляются изменения в составе персонала и в самой организации, поэтому своевременное обновление правил и положений является неизбежной необходимостью. Разумеется, такое обновление не должно происходить ежедневно или ежемесячно, а только тогда, когда существующие правила перестают способствовать развитию предприятия. В противном случае произвольные и беспорядочные изменения в правилах и положениях приведут к нестабильности и беспокойству среди сотрудников.

4. В управлении персоналом следует руководствоваться правилами: «правление людьми» уступает «правлению законами»

В традиционной китайской культуре «правление людьми» часто превалирует над «правлением законом»: приоритет отдается личностям, а не правилам, и все решения — от мелких до крупных — принимаются руководством, при этом практически отсутствуют четкие нормы, которым можно было бы следовать. «Правление людьми» обычно основано на субъективной воле отдельных лиц, что сопряжено с риском

произвола. Поэтому в управлении компанией не следует прибегать к «правлению людьми», чтобы предотвратить появление пробелов в системе управления.

Ключ к долгосрочному развитию компании заключается в наличии надежных дисциплинарных мер и институтов, служащих гарантией этого развития. Как на уровне государства, так и на уровне отдельного предприятия невозможно обойтись без институциональных ограничений. Все сотрудники предприятия должны соблюдать установленные правила и нормы, и ни у кого нет права выходить за рамки установленных институтов.

Внедрение «права» позволяет обеспечить упорядоченную работу предприятия, сдерживать поведение сотрудников в разумных пределах, а также предоставляет руководству четкие ориентиры для управления. В то же время правила — это нормы, и известные компании как внутри страны, так и за рубежом уделяют большое внимание «праву», обладая надежными и разумными правилами и механизмами их соблюдения.

Руководители внутри компании никогда не идут на уступки в вопросах соблюдения правил: любой, кто по любой причине нарушит положения правил, подвергнется соответствующему наказанию. Некоторые говорят, что правила компании «Тошиба» кажутся несколько негуманными, однако именно благодаря таким строгим требованиям дизайн и внешний вид её электронных изделий настолько совершен-

ны, что их невозможно отложить из рук, и именно поэтому компания смогла занять прочное место в своей отрасли.

Предприятие, как и общество, представляет собой организацию, основанную на людях. Ввиду сложности и разнообразия человеческой натуры от предприятия требуется наличие системы, служащей для ограничения, регулирования и интеграции людей, а не просто полагаться на то, что люди будут управлять людьми сами. Современное предприятие, стремящееся к развитию, должно создать справедливую и разумную конкурентную среду, поэтому ни в коем случае нельзя больше ставить традиционные «личные отношения» на первое место.

Руководители должны на протяжении длительного времени неустанно проводить работу по формированию профессиональной этики среди сотрудников: только соблюдая правила и действуя в соответствии с ними, можно получить выгоду, а в случае нарушения последуют строгие наказания. Такой подход направлен на постоянное обеспечение исполнения правил, чтобы они действовали эффективно и обеспечивали взаимовыгодные результаты как для компании, так и для сотрудников.

5. Правила должны быть разумными и обоснованными: они должны быть эффективными и гибкими

«Независимо от того, у вас лихорадка, диарея, кашель или энтеровирусная инфекция, вам придётся ждать от 6 до 8 часов! Если вы можете подождать — записывайтесь на приём,

если нет — обращайтесь в другую больницу!» Это объявление вывешено у окна регистрации в Детской больнице города Шэньчжэнь. Если отбросить эмоциональный фактор и продолжить размышлять над этим объявлением, то на самом деле его содержание является чистой правдой. Дело в том, что по сравнению с количеством пациентов, обращающихся за медицинской помощью, количество больниц и врачей явно недостаточно. Столкнувшись с огромным потоком пациентов, врачи не успевают всех принять, поэтому просят пациентов встать в очередь или обратиться в другую больницу — это, естественно, вполне разумное предупреждение.

Однако, перечитав это объявление, нельзя не почувствовать, что в нём не хватает человечности, что пациентам не уделяется должного внимания, пусть даже в виде словесного утешения. Во многих предприятиях подобные явления, когда что-то является разумным, но не соответствует духу справедливости, также встречаются довольно часто. Например, на заводах не выплачивают надбавку за сверхурочную работу в соответствии с законом, прикрываясь для руководящего состава «системой ответственности», а для рядовых сотрудников — «сдельной системой». Более того, сотрудников заставляют работать сверхурочно без регистрации на пропускном пункте или уничтожают записи о прохождении, чтобы скрыть факт невыплаты надбавки за сверхурочную работу. Такие действия кажутся справедливыми, но на самом деле являются неразумными и незаконными. Конечно, это

только на первый взгляд кажется разумным.

Как говорится, когда речь идет об интересах, нет мелочей: перед лицом интересов между предприятием и сотрудниками ведется явная или скрытая бесшумная борьба. Хотя в большинстве случаев она заканчивается победой предприятия, на самом деле сотрудники постоянно ищут способы защитить свои интересы. Если действия предприятия переходят все границы — становятся незаконными, необоснованными и несправедливыми, — сотрудники, не выдержав, в итоге решают уйти.

А когда сотрудник уходит, больше всего страдает именно компания, ведь найти в кратчайшие сроки достойную замену, способную приносить прибыль, — задача не из лёгких. Поэтому умные руководители при разработке правил часто стремятся соблюсти три принципа: соответствие закону, разумность и справедливость. Только так можно эффективно управлять персоналом и успешно вести дела.

Одна из швейных компаний, стремясь удержать талантливых сотрудников и обеспечить долгосрочное развитие предприятия, при разработке системы вознаграждения тщательно продумала, как на законной основе сделать её одновременно обоснованной и справедливой. В итоге была внедрена система, включающая базовую заработную плату, оплату сверхурочной работы, пять видов страхования и один пенсионный фонд, премии за результативность, повышение должностного уровня, повышение технического уровня, жилищ-

ные пособия, пособия на питание и транспортные пособия. В этой системе оплаты труда базовая заработная плата, оплата сверхурочной работы и «пять видов страхования и один пенсионный фонд» являются законными компонентами; премии за результативность, повышение должностного уровня и повышение квалификационного уровня относятся к разумным компонентам; жилищные пособия, пособия на питание и транспортные пособия относятся к справедливым компонентам.

С момента внедрения этой системы мотивация сотрудников значительно возросла, а производительность и качество продукции компании заметно улучшились. Почему система вознаграждения дала столь заметный эффект? Потому что сотрудники увидели в ней уважение и заботу компании о себе, а также почувствовали свою ценность. Самым реальным фактором является то, что благодаря внедрению этой системы доходы сотрудников значительно выросли, и это стало самой непосредственной причиной, стимулировавшей их к еще большей мотивации.

По сравнению с этой компанией многие предприятия зачастую не могут одновременно обеспечить и «обоснованность», и «уместность». Если компания хорошо справляется с «уместностью», то с «обоснованностью» у неё часто возникают проблемы, и наоборот. Такая ситуация часто связана с таким менталитетом руководителей: «Мы уже обеспечили сотрудникам разумное вознаграждение; если мы будем удо-

влетворять их и в плане «уместности», то затраты компании станут слишком высокими».

На самом деле, чтобы система отвечала требованию «справедливости», достаточно потратить небольшую сумму, чтобы достичь значительных результатов. Например, можно узнать о реальных жизненных трудностях сотрудников и оказать им соответствующую помощь, а в праздничные дни предоставить им дополнительные льготы, создающие атмосферу семейного тепла, — пригласить сотрудников на обед, вручить им денежные подарки или презенты. Сделать это несложно, но это позволяет легко завоевать сердца сотрудников, укрепить сплоченность и боевой дух коллектива. Поэтому иногда достаточно просто предусмотреть в правилах чуть больше «льгот» для сотрудников, чтобы они почувствовали, что их ценят, — это обеспечит соблюдение корпоративных правил и наполнит компанию жизненной силой и энергией.

6. Несовершенные правила равносильны их отсутствию

Председатель совета директоров и генеральный директор Morgan Stanley Пьюзелл сказал: «Так называемое управление предприятием — это решение целой серии тесно связанных между собой проблем. Необходимо установить надежные правила и положения, чтобы систематически решать эти проблемы, иначе это неизбежно приведет к убыткам». Система — это невидимая рука, скрытая во всей системе функционирования предприятия, которая определяет его направ-

ление развития. Находится ли предприятие в выгодном или невыгодном положении в условиях рыночной конкуренции, во многом зависит от этой невидимой руки.

Только в компании с отлаженной системой все дела могут вестись упорядоченно, решения приниматься более точно и разумно, а способность адаптироваться к рынку — быть более высокой. И наоборот, несовершенная система для компании равносильна отсутствию системы. А компания без системы подобна рассыпанному песку: стоит подуть ветер — и он разлетится по всем сторонам света, и о развитии и росте не может быть и речи.

Чтобы развиваться и расти, предприятие должно постоянно совершенствовать свои системы, выводя управление компанией на нормальный рельс. Совершенные системы — это основа существования предприятия, гарантия его победы в рыночной конкуренции и источник непрерывной движущей силы для его развития и роста. Совершенствование собственных систем для предприятия — это не вопрос «нужно ли», а вопрос «обязательно».

Несовершенная система ведёт предприятие к краху, а внутреннее самосовершенствование способно вытащить его из трясины. Успех «Цзеэринь» во многом обусловлен именно самосовершенствованием корпоративной системы. Производитель «Цзеэринь», компания «Эньвэй», — это частная фирма, занимающаяся переработкой и производством традиционных китайских лекарственных трав. На начальном

этапе развития у компании не было отлаженной системы, и управление производством, контролем качества, продажами и послепродажным обслуживанием велось крайне неорганизованно.

Недостаточная строгость управления позволила спекулянтам воспользоваться лазейками, и рынок наполнился поддельными интимными средствами «Цзеэръинь». Подделки «Цзеэръинь» были обнаружены в торговых точках многих провинций и городов, включая Чжэньцзян, Янчжоу, Юньнань, Сычуань и Хунань. Многие газеты и журналы, услышав об этом, поспешили осветить данный инцидент. Ситуация обострилась до предела, и все сотрудники компании «Эньвэй», от руководства до рядовых сотрудников, были охвачены беспокойством. Президент компании Сюэ Юнсинь решил начать с внутренней реорганизации, чтобы негативное влияние со стороны общественности исчезло само собой. Он провел в компании всестороннюю реорганизацию, вновь разработал строгую систему ответственности и управления; усовершенствованные системы значительно изменили облик компании, а качество продукции заметно повысилось. Очищающий раствор «Цзеэринь» успешно прошел выборочную проверку фармацевтической инспекции города Чэнду и вновь завоевал доверие дистрибьюторов и потребителей. Кроме того, благодаря надежным технологиям защиты от подделок на рынке практически не появлялись контрафактные продукты. Вскоре «Цзеэринь» стал популярным

брендом товаров для здоровья, продаваемым по всей стране.

Генеральный директор компании «Эньвэй» Сюэ успешно скорректировал корпоративные системы, что позволило компании выбраться из трясины несовершенных правил и выйти на рынок с совершенно новым обликом. Факты доказывают: только своевременно совершенствуя системы и умело используя их в качестве «оружия», предприятие может развиваться и расти, а значит, встать на путь интернационализации.

7. Повсеместное внедрение правил означает потерю контроля над управлением

Повседневное управление предприятием в значительной степени сводится к повторению мелких рутинных дел. Как гласит пословица, «детали определяют успех или неудачу», поэтому при разработке и внедрении правил предприятие должно быть тщательным и конкретным, отталкиваться от мелочей и уделять особое внимание деталям. Однако в результате у предприятия неизбежно накапливается огромное количество разнообразных правил, и если с ними неправильно обращаться, управление становится хаотичным.

Разработка правил, исходя из мелочей, не означает, что чем их больше, тем лучше: заваленность правилами равносильна тому, чтобы запутаться в собственной паутине. Правила предприятия должны обладать единством и согласованностью; правила отделов должны подчиняться общей системе правил предприятия и служить лишь их детализацией,

разъяснением и дополнением, а не выходить за пределы общей системы. При разработке правил, затрагивающих другие отделы, необходимо своевременно поддерживать связь и обмениваться информацией.

Упорядочение взаимосвязей между различными правилами компании, превращение их в целостную систему — в некотором смысле — также является упрощением корпоративной системы. Если правила компании не имеют четкой принадлежности, количество дублирующих правил будет расти, а повседневное управление компанией станет запутанным и сложным.

При разработке правил компании, конечно, чем они детальнее, тем лучше, но в отсутствие целостной системы даже самые тщательно проработанные правила станут чрезмерно обременительными, что негативно скажется на повседневном управлении компанией. Это подтверждает история развития одной кожевенной компании из Вэньчжоу, которая прошла путь от слабой до сильной. Владелец этой компании не имел профессионального образования в области бизнеса и управления; только после нескольких лет упорной работы и накопления определённого капитала он решился открыть собственное дело.

В начале существования компании управление было весьма нестрогим, и развитие шло с большим трудом. По совету управленцев владелец компании приступил к совершенствованию корпоративных правил. Все отделы активно откли-

нулись на эту инициативу, и новые правила быстро вступили в силу. Руководители были полны надежд и ожидали значительного роста компании, но вместо этого их ждало разочарование. Ошибок в производстве, казалось, стало больше, а конфликты между отделами также усилились.

В этой ситуации владелец кожевенного завода был вынужден пересмотреть внутренние правила компании. Он обнаружил, что они были слишком запутанными: одни и те же вопросы находились в ведении как операционных, так и производственных подразделений, а отдельные положения фигурировали как в правилах управления производством, так и в правилах управления материально-техническим обеспечением, что, несомненно, снижало эффективность работы компании. Руководитель кожаной фабрики приступил к оптимизации и упорядочиванию корпоративных правил, разработав чёткую и целостную систему, благодаря чему работа компании начала налаживаться. Всего за несколько лет эта кожаная фабрика стала одним из ключевых предприятий Вэньчжоу.

Навалы правил приводят к хаосу в управлении, что снижает эффективность работы компании. Поэтому разработка правил необходима, но главное — это глобальный подход, основанный на повышении эффективности и увеличении прибыли. Практика, при которой в слепом стремлении к управлению с помощью правил допускается их чрезмерное распространение, на самом деле является перестанов-

кой приоритетов и серьезной ошибкой в построении системы правил. В связи с этим руководство должно стремиться к созданию полной, четкой и лаконичной системы корпоративных правил, только так можно раскрыть их эффективность и действительно повысить уровень управления.

8. Чем более неоднозначен вопрос, тем больше он нуждается в институциональном решении

В корпоративном управлении больше всего следует избегать подхода «примерно» — когда требования к работе сотрудников определяются по принципу «как получится». Если везде будет царить такой подход, общая производительность труда в компании значительно снизится. Для руководителей тем более нельзя относиться небрежно к неоднозначным вопросам, поскольку именно в этих областях чаще всего возникают проблемы. Только своевременное введение соответствующих правил позволит избежать ненужных убытков для компании из-за пробелов в системе.

С профессиональной точки зрения, предпосылкой институционализации является то, что сама цель должна быть четкой, количественно измеримой, поддающейся оценке и проверке. Ни одна работа сама по себе не может быть неоднозначной; так называемая «неоднозначность» — это всего лишь то, что содержание работы трудно количественно оценить, а ее проверка требует значительных затрат времени и усилий, но это не может служить оправданием для отказа от институционализации.

Ли Мин — менеджер производственного отдела на предприятии по производству пластмасс. С момента основания предприятия уровень брака оставался высоким, а готовая продукция часто становилась предметом жалоб со стороны клиентов из-за несоответствия их требованиям. Чтобы изменить эту ситуацию, он лично занимался рассмотрением жалоб клиентов и пытался выявить коренные причины низкого качества продукции.

Согласно собранным данным, более 80 % случаев неудовлетворенности клиентов было вызвано наличием заметных примесей в готовой пластиковой продукции. Обнаружив источник проблемы, Ли Мин лично отправился на производственный цех, но, поговорив с несколькими сотрудниками, обнаружил явный пробел в системе. Несмотря на то, что в производственных правилах было прописано: «Продукция с заметными примесями и пятнами считается браком», сотрудники отдела контроля качества, стремясь снизить уровень брака, закрывали глаза на не слишком заметные примеси и пятна.

Какие примеси и пятна считаются заметными, а какие — незаметными? Очевидно, что у каждого сотрудника свои критерии оценки, и именно такая неоднозначность приводила к жалобам клиентов. Чем неоднозначнее вопрос, тем больше он нуждается в институциональном решении. Дэвид, обнаруживший первопричину проблемы, немедленно уточнил производственные правила, потребовав считать браком

всю продукцию, на которой диаметр примесей или пятен равен или превышает 1 мм. Для этого он специально выдал каждому сотруднику производства и контроля качества высокоточные линейки, чтобы облегчить выполнение этих требований.

Как показала практика, такой подход Ли Мина оказался весьма разумным: ранее неясные критерии оценки готовой продукции были формализованы, и теперь появились четкие и подробные положения, которым можно следовать. Таким образом, не только было обеспечено качество продукции, но и предотвращено использование лазеек в правилах некоторыми небрежными сотрудниками — это действительно два в одном.

В любом предприятии существуют относительно неопределённые области управления. Руководителю ни в коем случае нельзя допускать, чтобы эти вопросы оставались неоднозначными; необходимо по возможности внедрять четкие правила. В отношении тех видов работы, которые трудно регулировать с помощью жестких правил, можно применять «мягкие» методы контроля, например, оценивать работу сотрудников по шкале удовлетворенности или по результатам опросов клиентов.

9. Управление — это замена плохих правил хорошими

Правила не являются чем-то неизменным: в зависимости от этапа развития предприятия и внешней рыночной конку-

рентной среды система управления должна меняться. Одной из обязанностей руководителя является замена плохих правил хорошими. Как гласит пословица: «Если правила несовершенны, проблемы не прекратятся». Это утверждение вовсе не является преувеличением: если мы всегда будем довольствоваться существующими правилами, не умея совершенствовать их в соответствии с изменениями времени, то неизбежно незаметно отстанем от конкурентов.

Некоторые руководители ошибочно полагают, что совершенная система может служить навсегда. Они тратят огромные усилия на создание так называемой «идеальной» системы, а затем с головой погружаются в неё, слепо следуя установленным правилам. При этом они не учитывают, что рынок никогда не бывает неизменным, а потребности клиентов неизбежно меняются. Если система предприятия не соответствует рынку и потребностям клиентов, то лучше бы её вообще не было.

Старик Чэнь — менеджер по продажам одной из компаний, производящих холодильники. В преддверии наступающего Первого мая руководство компании решило предоставить потребителям скидки, чтобы стимулировать розничные продажи. После неоднократных обсуждений высшее руководство окончательно утвердило план промоакции: при покупке холодильника потребитель получает в подарок электрическую кастрюлю для варки.

В период проведения акции Старый Чэнь, как менеджер

по продажам, получил немало жалоб от потребителей: многие клиенты выражали недовольство тем, что им не выдавали упаковочные пакеты. Им было очень неприятно, что ради бесплатного подарка приходилось тратить собственные деньги на покупку пакетов. В компании не было специальных правил по управлению подарками, и вопрос упаковки подарков сотрудники часто решали по своему усмотрению, что неизбежно приводило к спорам с клиентами.

Несмотря на то что корпоративные правила уже можно считать достаточно совершенными, потребности клиентов меняются, а значит, и правила должны совершенствоваться соответственно. Чтобы сократить количество жалоб потребителей, старый Чэнь доложил об этой ситуации генеральному директору филиала. Несколько руководителей высшего звена собрались на совещание и сразу же отдали распоряжение: все подарки должны упаковываться, продавцы не имеют права вступать из-за этого в споры с клиентами, а нарушители правила получат строгое предупреждение.

Как и следовало ожидать, количество жалоб потребителей по поводу подарков значительно сократилось. По окончании рекламной акции генеральный директор включил это распоряжение в внутренние правила компании. С тех пор больше не было ни одной жалобы, связанной с упаковкой подарков, а репутация холодильников этой марки на рынке становилась всё лучше.

По мере роста предприятия и изменения рыночной конъ-

юнктуры крайне необходимо вносить поправки, совершенствовать или корректировать корпоративные правила. Представьте себе: если упорно придерживаться прежних правил и игнорировать вновь возникающие проблемы, то предприятие, несомненно, будет отвергнуто потребителями и вытеснено с рынка.

Надлежащее исправление и корректировка правил не нарушают стабильность и авторитет системы управления, а, напротив, способствуют росту предприятия. Как руководители, мы должны всегда быть готовы заменить старые правила новыми, более эффективными. Хороший руководитель, как правило, умеет правильно оценивать ситуацию и, исходя из изменений в окружающей среде и внутри самого предприятия, постоянно совершенствует систему управления — именно этому нам стоит учиться и брать пример.

10. Суть системы заключается в ограничении полномочий руководителя

Председатель совета директоров Lenovo Group Лю Чуаньчжи считает, что проблемы управления, в конечном счёте, являются проблемами самих руководителей, а не тех, кем они управляют. Многие руководители также подчеркивают важность институционализированного управления, но под «институционализацией» они подразумевают лишь ограничения для сотрудников, никогда не включая в них самих себя.

Ключевую роль в том, будут ли корпоративные правила

эффективно выполняться, играет руководитель. Руководитель — это рулевой корабля компании, и его решения зачастую определяют, направится ли судно к островам изобилия или пойдет ко дну в ледяных глубинах. Поэтому руководитель компании должен в первую очередь соблюдать корпоративные правила и стать их образцовым защитником.

Правила компании должны обладать высшим авторитетом, и каждый, кто бы то ни был, должен действовать в соответствии с ними. Когда личная воля руководителя вступает в конфликт с правилами компании, она должна безоговорочно подчиняться им. В любой компании поведение руководителя служит образцом для подражания сотрудникам. Только подавая личный пример, руководитель может завоевать авторитет в глазах сотрудников. Если руководитель компании не умеет сдерживать свои действия, но при этом постоянно предъявляет к сотрудникам чрезмерные требования, у сотрудников неизбежно возникнет недовольство, и в результате соблюдение правил превратится в пустую формальность.

«Тот, кто умеет управлять людьми, умеет управлять собой» — хорошие руководители всегда считают себя частью компании, строго следуют корпоративным правилам и тем самым завоевывают любовь и уважение сотрудников. Самый богатый человек Китая Ли Ка-шинг — именно такой «руководитель». С самого начала своей предпринимательской деятельности Ли Ка-шинг всегда строго следовал корпоративным правилам. Он всегда считал себя рядовым сотрудником

компании: приходя на работу и уходя с работы, он строго соблюдал правила доступа и добровольно регистрировался в охранной будке. Хотя это и мелочь, в ней прослеживается абсолютное соблюдение Ли Ка-ченом корпоративных правил. За несколько десятилетий работы он всегда первым приходил в офис и ни разу не опоздал и не ушел раньше времени. Все сотрудники «Чанцзян Групп» полны энергии, и это, безусловно, благодаря примеру, который подает Ли Ка-чэн.

Ли Ка-син никогда не злоупотреблял своей властью, чтобы облегчить себе жизнь. Родственники Ли Ка-сина из его родного города — племянники и внучатые племянники — всегда стремились устроиться на работу в «Чанцзян Групп», но Ли Ка-син всегда действовал в соответствии с правилами компании: тех, кто обладал необходимыми способностями, оставлял, а тех, кто не соответствовал требованиям, увольнял. Благодаря личному примеру Ли Ка-сина в «Чанцзян Групп» при назначении сотрудников руководство руководствовалось исключительно их профессиональными качествами, и случаи использования связей или «закулисных» махинаций практически отсутствовали. Это значительно повысило профессиональный уровень сотрудников «Чанцзян Групп».

Соблюдение правил руководством предприятия является ключом к налаживанию управления. Суть правил заключается в ограничении полномочий руководителя. Как только корпоративные правила установлены, они должны обладать

абсолютной авторитетностью: никто не может ставить себя выше правил, и каждый, особенно «руководитель», должен действовать в рамках, допускаемых правилами.

11 Хорошая система важнее, чем дополнительные руководители

Товарищ Дэн Сяопин когда-то метко охарактеризовал важность системы, сказав: «Хорошая система не позволяет плохим людям беспрепятственно творить беспорядок, а плохая система не позволяет хорошим людям делать добро и даже может заставить их пойти по противоположному пути». Управление предприятием и решение проблем с помощью системы — это стратегия управления, более важная, чем «правление людьми», и представляющая собой более стабильный, долгосрочный и фундаментальный подход к управлению.

Многие предприятия на этапе своего создания, благодаря выдающимся способностям и личному обаянию основателей, даже не имея четко регламентированных корпоративных правил, способны достичь определённого уровня развития. Однако после ухода основателей, если в компании попрежнему отсутствуют четкие правила, новому руководителю будет трудно привести команду к результатам, превосходящим достижения основателя, и предприятие легко может пойти по нисходящей траектории. Даже если предприятие наймет нескольких выдающихся менеджеров, без хорошей системы правил будет сложно эффективно управлять и ве-

сти дела.

В отличие от этого, некоторые компании с самого момента основания обладают эффективной системой управления: независимо от смены преемников или руководства, независимо от того, какие бури переживает компания, если управление ведется в соответствии с этой системой и она постоянно совершенствуется по мере развития компании, она может шаг за шагом расти и укрепляться. Поэтому можно сказать, что эффективная система управления более эффективна, чем наличие нескольких руководителей, и именно она является настоящим «хозяином» компании.

В XVII–XVIII веках британские корабли часто перевозили заключённых в Австралию; в то время частные судовладельцы получали оплату в зависимости от количества людей, посаженных на борт. Поскольку на каждом корабле перевозилось слишком много заключённых, условия жизни на борту были ужасными, а судовладельцы, стремясь заработать больше, урезали порции еды заключённым, что приводило к тому, что многие из них умирали по дороге от голода и болезней. Ещё более жестоким было то, что некоторые судовладельцы подвергали заключённых жестокому обращению, избивали их и даже просто сбрасывали в море.

Позже британское правительство ввело новое правило: частным судовладельцам выплачивалась сумма в зависимости от количества заключённых, доживших до Австралии. Судовладельцы сразу же начали ломать голову над тем, как

сделать всё возможное, чтобы заключённые дожили до места назначения. С тех пор смертность заключённых в пути значительно снизилась: минимальный показатель составил всего 1 %, тогда как ранее максимальный показатель достигал 94 %. Это показывает, что плохая система может превратить «живых» в «мертвых», а хорошая система — «мертвых» в «живых».

На одном из заводов по производству парашютов доля брака продукции постоянно держалась на уровне 2 %. Компания сменила уже нескольких генеральных директоров, но снизить этот показатель так и не удалось. Позже новый генеральный директор издал приказ: «С сегодняшнего дня все сотрудники немедленно прекращают работу. Все, от руководителей до рядовых работников, отправляются на парашютный полигон, где пройдут обучение прыжкам с использованием парашютов, произведенных нашим заводом». Кроме того, в компании было введено дополнительное правило: отныне все парашюты, производимые нашим заводом, перед отправкой с завода должны проходить выборочные испытательные прыжки, в которых поочередно будут участвовать рабочие. Как только это правило вступило в силу, уровень брака на заводе сразу снизился до нуля.

Это показывает, что плохая система может привести предприятие к тупику в развитии и к полному краху, а хорошая система может открыть перед ним новый свет и привести к весне, полной надежды. Система, способная «превратить

плохих людей в хороших», может создать великую компанию, а гнилая и упадническая система только сделает умных людей глупыми, а трудолюбивых — ленивыми.

Управление предприятием и сотрудниками основано на системе. Только хорошая система способна мотивировать сотрудников, защищать их инициативу, не давать плохим людям совершать плохие поступки и заставлять их делать добро. Со временем плохие люди становятся хорошими — вот что такое величайшая система.

12. Осуществить переход от принципа «руководитель превыше всего» к принципу «система превыше всего»

Опытный руководитель, как правило, умеет эффективно использовать систему. Однако, судя по реальным условиям, многие малые предприятия не располагают отлаженной системой управления и методами работы; они обычно полагаются на устные договоренности или на то, что руководитель обучает сотрудников, а старые сотрудники — новых, объясняя всем: что можно делать, а что нельзя.

Однако, когда предприятие достигает определённых масштабов, недостатки такого экстенсивного управления становятся очевидными. В этот момент необходимо осуществить переход от принципа «руководитель превыше всего» к принципу «система превыше всего». Только управляя людьми и делами с помощью системы, можно более эффективно преодолевать управленческие проблемы, возникающие в про-

цессе развития предприятия.

Как правило, каждая компания имеет свой характер деятельности и свой кадровый состав, поэтому её системы управления могут значительно различаться. В процессе разработки правил необходимо учитывать конкретные условия компании и адаптироваться к изменениям современной среды. Только при учёте всех аспектов можно разработать более рациональную систему управления.

Японская компания «Тошиба» известна во всем мире своей электроникой. Как известно, производство электроники предъявляет относительно высокие требования к производственной среде; для некоторых конкретных видов продукции необходимо обеспечить «беспыльную», а в некоторых случаях даже «стерильную» среду. Только так можно сократить количество брака и повысить долю годной продукции. По мере расширения производственных площадей компании «Тошиба» и постепенного увеличения числа производственного персонала прежняя экстенсивная система управления перестала удовлетворять управленческим потребностям, поэтому возникла необходимость разработать четкие и подробные правила, обеспечивающие единообразие производственных процессов на всех заводах.

В этих условиях руководство компании оперативно изменило систему управления. Учитывая особенности собственной производственной среды и требования к продукции, Toshiba разработала ряд стандартов очистки, охваты-

вающих весь производственный процесс от начала до конца. Для обеспечения соблюдения этих правил руководство также ввело соответствующие меры поощрения и наказания: за несоблюдение правил в легких случаях назначается выговор с самокритикой, а в тяжелых — налагаются финансовые санкции.

По мере роста и расширения масштабов предприятия число сотрудников также увеличивается: при небольшом штате «руководитель — выше всего», а при большом штате необходимо опираться на систему правил. Компания Toshiba своевременно осуществила переход от «управления личностью» к «управлению по правилам», что обеспечило простоту и эффективность на всех этапах развития предприятия — и именно в этом заключается один из секретов её успеха.

Начальные этапы развития малых предприятий обычно характеризуются экстенсивным управлением, в котором доминирует воля владельца: все решения, касающиеся как людей, так и дел, принимает исключительно он сам. Такой подход подходит для малых предприятий, но по мере расширения масштабов бизнеса личных сил владельца явно становится недостаточно. В этот момент система управления должна развиваться в ногу со временем, поскольку зацикливание на личном управлении будет только сдерживать развитие предприятия. По сути, секрет повышения эффективности управления и содействия непрерывному развитию предприятия заключается в том, чтобы руководствоваться пра-

вилами как в управлении людьми, так и в решении деловых вопросов.

Глава 3. Выполнение правил: не «если бы», а только результат

1. Жизнеспособность правил заключается в их неукоснительном выполнении

Создание разумной системы правил и положений является предпосылкой успешного ведения бизнеса и управления предприятием, однако наличие правил не означает, что можно расслабиться. Что произойдет, если правила разумны, но не выполняются эффективно? Вот один из примеров:

Однажды ночью в финансовый отдел одной компании ворвались взломщики, вскрыли сейф, стоявший у стены, и похитили 200 000 юаней наличными. Эти деньги предназначались для срочной закупки материалов на следующий день, и их внезапная утрата серьезно повлияла на нормальную деятельность компании.

Однако непонятно, почему: ведь этот сейф был одной из самых современных моделей в стране, оснащенной сигнализацией, системой электрошока и кодовым замком, причем система кодового замка управлялась компьютером. Если меры безопасности были настолько полными, почему воры смогли так легко вскрыть сейф?

В ходе последующего расследования выяснилось, что кассир, ответственный за сейф, был небрежным и невнимательный

ным человеком. Хотя в компании был разработан целый комплекс правил и положений по финансовой безопасности, кассир вообще не соблюдал их. По его мнению, сейф действительно был хорош, но он считал, что в компании достаточно безопасно и нет необходимости делать из мухи слона, поэтому, положив деньги в сейф, он не запер его, а приоткрыл дверцу, чтобы ему было удобнее доставать деньги.

Зачем нужен сейф, если им не пользуются, и зачем нужны правила, если их не выполняют? Какую пользу приносит такой сейф? Какую пользу приносят такие правила? Этот пример показывает нам, что какими бы хорошими ни были правила и положения предприятия, если они не выполняются в полном объеме, они превращаются в пустую бумагу и не могут выполнять свою функцию.

Многие предприятия разработали целые комплексы управленческих систем и рабочих стандартов — от заводской дисциплины и правил до положений о выдаче материалов и режима работы — и их нельзя назвать несовершенными. Если бы эти правила действительно выполнялись, это принесло бы предприятию огромную пользу. Но, к сожалению, многие предприятия рассматривают правила как «вазы» и «декорацию», в результате чего они становятся чистой формальностью — создаются только для того, чтобы их видели другие, но не находят воплощения в практике.

Посмотрите на те предприятия, которые обанкротились или закрылись: в чём же причина их краха? Многие, возмож-

но, скажут: в ошибочных решениях руководства и неэффективном управлении. Возможно, в этом есть доля правды, но даже в тех случаях, когда руководство не допускает ошибок, а корпоративные системы не вызывают нареканий, некоторые предприятия всё равно терпят крах. В чём же причина? На самом деле, корень проблемы кроется в том, что системы не выполняются эффективно.

В одном из городов на Северо-Востоке закрылся завод, который впоследствии был приобретён японской компанией. Японская штаб-квартира направила туда всего одного японского руководителя. Вступив в должность, он не стал проводить бурных реформ, а организовал производство в соответствии с прежними правилами и положениями завода. В результате менее чем через год завод вернулся к жизни. Как это произошло? Оказалось, что после вступления в должность этот японский руководитель сделал только одно: усилил внедрение правил.

Этот пример показывает нам, что причины банкротства предприятий многогранны, но коренная причина, возможно, заключается не в чем-то другом, а в том, что правила не выполняются в полной мере. Из этого следует, что какими бы разумными и совершенными ни были правила, без их решительного выполнения они теряют смысл. Только при внедрении в практику и неукоснительном соблюдении правила могут сыграть свою роль, и только тогда развитие предприятия будет обеспечено.

Если обратить внимание на те предприятия, которые демонстрируют хорошую динамику развития и обладают высокой жизнеспособностью, вы поймёте, в чём заключается секрет их успеха. В таких предприятиях руководители обязательно являются теми, кто усиливает соблюдение правил, и ни в коем случае не игнорируют авторитет правил. Обнаружив случаи несоблюдения правил, они обязательно принимают строгие меры и ни в коем случае не проявляют снисходительности.

В эпоху Трёх царств Чжугэ Лян со слезами на глазах казнил Ма Су, тем самым установив в армии образец безукоризненного соблюдения правил. Сегодня компания «Канцзя» строго наказывает сотрудников, нарушающих правила, и тем самым служит примером для современных руководителей предприятий. Если вы хотите эффективно управлять предприятием и обеспечить его постоянное развитие и рост, вы должны добиваться безукоризненного соблюдения правил в компании.

2. Первоклассное исполнение важнее первоклассных идей

Многие руководители обладают первоклассными идеями и замыслами, уделяют большое внимание разработке первоклассных стратегий, однако их подчинённые подходят к реализации этих стратегий с третьесортной эффективностью, в результате чего конечный результат сильно отличается от ожидаемого. Но если в компании налажено первоклассное

исполнение, даже при не самых лучших идеях и стратегиях у предприятия будет много перспектив.

Председатель совета директоров и генеральный директор японской компании SoftBank Масайоши Сон и Ма Юнь однажды обсуждали: «Что важнее: первоклассная идея в сочетании с третьесортным исполнением или третьесортная идея в сочетании с первоклассным исполнением?» В итоге они пришли к единому выводу: «Третьесортная идея в сочетании с первоклассным исполнением важнее, чем первоклассная идея в сочетании с третьесортным исполнением».

В июне 1997 года в мировой истории бокса разыгралась настоящая комедия. В бою за титул чемпиона мира в тяжёлом весе знаменитый боксёр Тайсон сразился с легендарным Холифилдом. Во время боя Тайсон, стремясь к быстрой победе, хотел закончить поединок в кратчайшие сроки, но его соперник Холифилд применил тактику затягивания времени: он, не торопясь и не теряя самообладания, действовал в соответствии с заранее разработанным планом и, используя преимущество в росте и длине рук, успешно сдерживал Тайсона.

Каждый раз, когда Тайсон наносил комбинацию ударов, Холифилд обнимал его, что значительно истощало силы Тайсона. Тайсон не мог применить всю свою силу и поэтому был очень раздражён; в порыве ярости он даже откусил Холифилду небольшой кусочек уха. Неожиданно, когда Холифилд обработал рану и вернулся на ринг, Тайсон снова уку-

сил его за ухо, и рефери был вынужден прекратить этот абсурдный бой.

На следующий день после боя в одном из крупных американских супермаркетов появился шоколад под названием «Холифилд», форма которого была настолько реалистичной, что напоминала человеческое ухо. Этот необычный шоколад сразу же вызвал ажиотажный спрос среди любопытных и с чувством юмора американцев: все хотели, как Тайсон, откусить «ухо» старика Холифилда и получить удовольствие. Производитель шоколада «Холифилд» благодаря этому неплохо заработал.

Вкусны ли эти «уши»? Идея производства «ушей Холифилда» не обязательно была самой лучшей, но благодаря тому, что завод в кратчайшие сроки воплотил её в жизнь, удачно сыграв на стремлении потребителей к новизне, он заработал огромную сумму денег. Если ваша компания обладает такой же способностью к реализации идей, как производитель «ушей Холифилда», то вы непременно сможете опередить конкурентов и воспользоваться мимолетными рыночными возможностями.

Для достижения успеха ни одной компании не обойтись без способности к реализации. Чем сильнее способность команды к реализации, тем больше надежды у компании. Авторы книги «Способность к реализации» Пол Томас и Дэвид Борн однажды написали в ней следующее: «На улицах полно кофеен, но только Starbucks выделяется среди всех; среди

производителей ПК только Dell занимает лидирующие позиции; среди супермаркетов только Walmart возглавляет рейтинг розничной торговли, и причиной этих различий является разница в исполнительной силе компаний. Те компании, которые в итоге выходят победителями из жесткой конкуренции, несомненно, обладают очень сильной исполнительной силой».

Первоклассная исполнительная способность — это залог выживания компании и важное проявление её ключевой конкурентоспособности. Если у компании нет исполнительной способности, она утратит свою ключевую конкурентоспособность. Основатель компании Microsoft и самый богатый человек в мире Билл Гейтс неоднократно признавал: «В ближайшие 10 лет главным вызовом для Microsoft станет исполнительная способность». Если даже такая мощная компания уделяет столь большое внимание важности исполнительной способности, то нам, представителям малого и среднего бизнеса, тем более следует сосредоточиться на её развитии.

3. Без эффективного исполнения даже самая великая стратегия равна нулю

В ходе опроса 1000 профессиональных менеджеров на вопрос «Как реализовать цели компании?» 80 % менеджеров дали бессвязные и пустые ответы. Большинство из них отвечало: «Создать видение, сформировать команду, делегировать полномочия сотрудникам» и т. д. Но как именно это

сделать? Об этом они не упомянули, и именно в этом и заключается проблема.

Стратегия важна, потому что она определяет траекторию развития компании; разработка видения также важна, поскольку она задает направление развития компании; делегирование полномочий сотрудникам тоже важно, так как гарантирует каждому сотруднику возможность проявить свои таланты… Однако нельзя отрицать, что для того, чтобы все эти важные факторы сыграли свою роль, необходимо опираться на способность к исполнению. Без способности к исполнению все выдающиеся решения останутся пустыми словами, а все идеальные планы — лишь фантазией.

Способность к исполнению — важный фактор, определяющий успех или провал компании, и важная составляющая конкурентоспособности предприятия в XXI веке. Способность к исполнению — это ключевая конкурентоспособность компании; без неё у компании нет ключевой конкурентоспособности. Успех таких компаний, как General Electric, IBM, Microsoft, Dell и Panasonic, напрямую связан с их выдающейся способностью к исполнению.

Если говорить о выдающихся компаниях, демонстрирующих стремительный рост в последние годы, нельзя не упомянуть компанию Dell. Менее чем за 30 лет компания Dell стала крупнейшим в мире производителем персональных компьютеров. Это просто миф. Многие объясняют успех компании Dell применяемой ею стратегией прямых продаж, но,

объективно говоря, компаний, использующих эту стратегию, много, а тех, кто действительно достиг выдающихся результатов, — немного. Так в чём же заключается секрет успеха компании Dell? Ответ заключается в культуре исполнения, основанной на тщательном и добросовестном выполнении работы.

В компании Dell руководство уделяет пристальное внимание конкретным вопросам и деталям, и за более чем 20 лет развития этот дух внимания к деталям нисколько не ослаб и не пошатнулся. В отличие от многих компаний, которые постоянно допускают ошибку «говорить, но не делать», в компании Dell существует традиционная добродетель — выполнять то, что обещано. Каждый сотрудник должен добросовестно относиться к своей работе, и каждый этап выполняется под контролем непосредственного руководителя.

Именно благодаря тому, что каждый сотрудник Dell уделяет внимание конкретным задачам, производство по заказам, практикуемое компанией, позволяет достигать максимальной экономической эффективности. Ведь только при тщательном выполнении работы на каждом этапе можно повысить коэффициент оборачиваемости запасов и скорость оборота капитала предприятия. Как же добиться реального выполнения работы на каждом этапе? Для этого необходимо не только чтобы сотрудники четко понимали свои обязанности и качественно выполняли работу в рамках своей компетенции, но и чтобы высшее руководство перенесло фо-

кус внимания с благородных замыслов на конкретные проблемы, а затем разработало реалистичные планы действий и следило за ходом их выполнения.

Для того чтобы предприятие достигло выдающихся результатов, недостаточно одного лишь превосходного стратегического планирования — необходимы также упорство и смелость, позволяющие реализовывать планы на практике. Именно в этом заключается исполнительная способность. Как однажды сказал президент компании «L'Oréal (China) Co., Ltd.» г-н Гай Пауло: «Чтобы добиться успеха, предприятие должно обладать как страстью поэта, так и трудолюбием фермера; только сочетание поэта и фермера позволит ему прочно устоять на ногах».

На самом деле ни страсть поэта, ни практический подход фермера не должны быть присущи лишь одному или нескольким людям в компании. Независимо от того, являетесь ли вы генеральным директором или руководителем среднего звена, вы должны обладать обоими этими качествами. Только так вы сможете органично объединить стратегию и исполнение, идеал и реальность, и только тогда у вас появится возможность укрепиться в настоящем и создать будущее.

4. Будучи руководителем, нужно рассматривать способность к исполнению как ключ к успеху или провалу бизнеса

Многие приписывают причины провала в ведении бизне-

са стратегическим ошибкам. В начале 2003 года вышла в свет и завоевала мировую популярность книга Ларри Босиди и Рама Чарана «Исполнение: искусство выполнения задач», в которой авторы отмечают: именно способность к исполнению является основной причиной успеха или провала в ведении бизнеса.

Бывший генеральный директор General Motors Джек Уэлч еще давно сказал: «Даже если решение ошибочно, мы можем исправить его с помощью исполнения, а не возвращаться к обсуждению». Эта точка зрения убедительно доказывает: именно способность к исполнению является ключом к успеху или провалу предприятия; без нее все идеи, стратегии и планы останутся воздушными замками.

Начиная с 90-х годов прошлого века все быстроразвивающиеся и успешные компании мирового уровня отличались именно высокой эффективностью исполнения. Президент IBM Ларри Скотт-Гордон-Скотт-Гордон-Скотт-Гордон-

Гордон-Скотт-Гордон-Скотт-Гордон-Скотт-Гордон-Скотт-Гордон-Скотт-Гордон-Скотт-Гордон-Скотт-Гордон-Скотт-Гордон-

Cisco Systems, Inc. — крупнейший в мире производитель сетевого оборудования, а также компания с самой большой рыночной капитализацией в мире в 2000 году. Многие считают, что для такой компании, обладающей мощными технологиями и потенциалом, основным конкурентным преимуществом, безусловно, являются технологии, однако вице-президент Cisco по глобальным вопросам Линь Чжэнган полагает, что успех Cisco заключается не в технологиях, а в способности к выполнению. Это показывает, насколько крупные компании мирового уровня ценят способность к выполнению.

Ключ к исполнению — в руководстве: если лидер способен обеспечить тщательное выполнение поставленных задач, это значительно способствует повышению исполнительной способности предприятия. Разумеется, успех компании в первую очередь зависит от исполнительной способности команды: только когда команда обладает исполнительной способностью, компания становится конкурентоспособной. Распределив задачи команды между отдельными сотрудниками, можно оценить исполнительную способность каждого из них. По уровню исполнительной способности каждого сотрудника можно судить о том, насколько эффективна команда в целом.

В процессе выполнения задач многие сотрудники действуют ради руководства: что скажет руководитель, то они и делают. По этому поводу Чжоу Хоуцзянь отмечает, что выполнение задач ни в коем случае не сводится к тому, что руководитель говорит одно, а вы делаете другое; или к тому, что руководитель поручает одно задание, а вы выполняете его. Выполнение задач — это не работа ради руководства, а работа ради компании.

Итак, как укрепить исполнительную способность команды?

Во-первых, необходимо поставить чёткие цели и определить направление исполнительной способности. Постановка целей — это избитая тема, но определить цели не так просто. Основой для постановки целей является предварительная тщательная аналитическая и исследовательская работа. После формулирования общих целей их необходимо далее разбить на части. Как гласит пословица: «Тяжёлый груз нести всем вместе, у каждого на плечах — свой показатель» — здесь под показателем подразумевается цель каждого сотрудника. Если каждый сотрудник сможет выполнить свой соответствующий показатель, то общие цели компании будут достигнуты.

Переход от «больших» целей компании к «средним» целям отделов и «малым» целям сотрудников отражает иерархическую структуру целей. Именно благодаря разбивке целей они становятся всё более конкретными и реалистичны-

ми. Только когда цели компании чётки, каждый может выполнять свои обязанности, а не действовать наобум, как слепой вьюк; только тогда отделы и сотрудники могут объединить усилия в процессе реализации, что позволяет лучше использовать их ум и таланты и способствует достижению поставленных целей.

Во-вторых, необходимо стимулировать сотрудников к сплоченной совместной работе. Сплоченная совместная работа является важным элементом профессиональной этики, и для этого предприятие должно создать соответствующую атмосферу. Чтобы достичь этой цели, можно действовать в следующих направлениях: во-первых, сформулировать вдохновляющее видение, чтобы сотрудники видели перспективы развития предприятия и стремились к достижению общих целей; во-вторых, установить четкие должностные обязанности и рабочие цели, а также разумную систему вознаграждения, поскольку ясность в обязанностях и целях помогает сотрудникам правильно определить направление своих усилий; в-третьих, усилить обучение сотрудников и воспитывать в них дух сплоченной совместной работы.

5. Исполнение означает: сейчас, немедленно, сразу

В Военной академии Вест-Пойнт каждый курсант должен усвоить одну идею: «Не откладывай, действуй немедленно!» Туфли нужно вовремя начистить, одеяло — вовремя аккуратно сложить, ни малейшей задержки не допускается. Задумайтесь: если бы речь шла не о чистке ботинок, а о поле

боя, о сооружении укреплений или о штурме врага, то какими ужасными последствиями для вас и для всей армии обернулась бы ваша привычка к промедлению. Это не означает, что проблема стоит в абсолютных категориях. Ведь бизнес — это то же самое, что поле боя, а работа — это сражение. Чтобы оставаться непобедимым в деловой борьбе, руководитель должен в полной мере стимулировать исполнительность сотрудников, создав таким образом высокоэффективную и боеспособную команду.

Часто говорят, что это эпоха, когда «крупная рыба съедает мелкую», но, по сути, точнее сказать, что это эпоха, когда «быстрая рыба съедает медленную». Скорость приобретает всё большее значение в корпоративной конкуренции: после принятия решения от предприятия требуется его выполнение здесь и сейчас, немедленно, без малейшей задержки — именно такая исполнительность является наиболее эффективной.

В условиях современной жесткой рыночной конкуренции ключевыми критериями оценки исполнительной способности предприятия, команды или отдельного сотрудника являются скорость и результат. Если команда способна выполнить поставленную задачу, при этом действуя значительно быстрее, чем конкуренты, то такая команда будет непобедима, а у компании — безграничные перспективы. И наоборот, если команда действует медленно, она легко упустит благоприятный момент, и тогда даже самое безупречное выполне-

ние утратит свою ценность — такая команда лишится способности к выполнению. Поэтому все успешные предприниматели призывают к выполнению «сейчас, немедленно, сразу».

Однажды в феврале 1999 года Ма Юнь собрал у себя дома общее собрание 18 человек, вернувшихся из Пекина в Ханчжоу. После этого собрания 18 «сумасшедших», подобных Ма Юню, начали действовать с невероятной скоростью. На самом деле, в то время многие не понимали предпринимательских намерений Ма Юна. Когда Ма Юн подробно изложил бизнес-модель сайта, программисты не согласились, а некоторые редакторы также высказали возражения: их представления об электронной коммерции все еще ограничивались моделями B2C и C2C. Их нельзя винить, ведь в то время в мире существовали только эти две успешные модели электронной коммерции.

Большинство из 18 человек считали, что задуманная Ма Юнем модель B2B не может принести успеха. Ма Юнь старался отстаивать свою идею, но не смог их убедить. В этой ситуации ему пришлось воспользоваться своим авторитетом как «главы» стартапа и отдать приказ: «Вы должны сделать это немедленно, прямо сейчас, тут же!»

После приказа Ма Юна команда не выразила никаких возражений: все разделились по задачам и быстро приступили к выполнению. Позже Ма Юн сказал: «Я редко упорствую в своих взглядах — из 100 дел такое случается разве что в

одном. Но в некоторых случаях я принимаю решение спонтанно, и если считаю, что прав, то обязательно доводю дело до конца». В дальнейшем процессе развития «Алибабы» подобные ситуации возникали много раз.

Некоторые говорят, что «Алибаба» не была создана на основе планов, а была построена на философии исполнения «сейчас, немедленно, прямо сейчас». Под руководством Ма Юна команда «Алибабы» стремительно мчалась в том направлении, которое считала правильным, и в конце концов добилась успеха.

Конечно, каждая компания стремится к высокой эффективности выполнения задач командой, но повышение этой эффективности — дело не из простых. Чтобы ускорить исполнение, компания должна создать отлаженную систему контроля. Эта система должна устранять ненужные препятствия для исполнения, например, избавляться от сложных процедур, жесткой иерархии, бюрократизма, перекладывания ответственности, промедления и других вредных явлений. Эта система также требует, чтобы каждый руководитель подавал пример в ее внедрении, каждый сотрудник строго её соблюдал, а все сотрудники сотрудничали друг с другом — только так можно успешно ускорить исполнительную способность команды.

6. В исполнительности нет места «если», есть только результат

«Не искать оправданий» — давняя традиция Вест-Пойн-

та. В Вест-Пойнте, независимо от того, что спрашивает командир, у курсантов есть только три варианта ответа: «Докладываю, командир, да». «Доклад, командир, нет». «Доклад, командир, я не знаю». Помимо этого, нельзя сказать ни слова. Когда командир отдает курсанту приказ, тот должен повторить его вслух. Когда командир спрашивает курсанта: «Есть ли вопросы?», обычный ответ курсанта: «Нет, командир». Это означает принятие приказа командира, означает обязательство и ответственность, а дальше остаётся только не искать оправданий и безусловно выполнять приказ.

Когда командир спрашивает: «Почему ботинки не начищены?», и курсант отвечает: «О, ботинки грязные, у меня не было времени их начистить», — то, скорее всего, его ждёт строгий выговор. Ведь командир требует результата, а не неубедительных оправданий. «Никаких оправданий» — важный принцип поведения, которого придерживается Вест-Пойнт; он укрепляет исполнительность каждого курсанта и повышает его чувство ответственности. Выпускники Вест-Пойнта редко ищут оправданий в работе, поскольку принцип «не искать оправданий» прочно укоренился в их сознании.

У национальной сборной Германии по футболу также существует традиция не искать оправданий, и она добилась блестящих результатов на футбольном поле. Главная причина этого заключается в том, что игроки досконально выполняют замыслы тренера и берут на себя задачи, предусмот-

ренные их ролями. Даже если команда отстает в счёте и вся команда попадает в затруднительное положение, они, как и прежде, следуют установленной стратегии, не ища никаких оправданий. Они никогда не скажут: «Если бы мы не отставали в счёте, я бы ни за что не отказался от обороны и не стал бы безумно атаковать». Такой дух исполнения должен быть присущ каждому руководителю предприятия.

Пит — менеджер отдела маркетинга компании, в основном отвечающий за продвижение продукции, и пользуется большим доверием у своего начальника. Однако однажды из-за неэффективного выполнения своих обязанностей он упустил важную сделку, которую перехватил конкурент, что принесло компании значительные убытки. После этого руководитель спросил его, почему он упустил эту сделку, на что он ответил: «Если бы не обострение травмы ноги, я бы не опоздал на полчаса, и эту сделку не перехватил бы конкурент».

Дело в том, что Пит когда-то попал в автомобильную аварию, в результате которой получил травму ноги. Однако травма была несерьёзной — он лишь слегка прихрамывал, что совершенно не мешало ему нормально передвигаться и выполнять свою работу. Если не присмотреться внимательно, никто бы и не заметил, что он прихрамывает. Руководитель, выслушав его объяснение, хотя и не был особенно доволен, но, вспомнив о вкладе Пита в работу компании, простил его. Неожиданно терпение руководителя не принесло

ожидаемого результата: напротив, Питер стал всё чаще придумывать оправдания. Всякий раз, когда возникала сложная деловая задача, Питер отмазывался, ссылаясь на проблемы с ногой. А когда появлялась выгодная сделка, Питер бежал к руководителю и говорил: «У меня проблемы с ногой, компания должна проявлять ко мне больше заботы в деловых вопросах».

Постепенно у Питера сформировалась привычка искать оправдания: при каждом неудачном выполнении задачи он находил повод, чтобы уклониться от ответственности. Со временем его показатели значительно ухудшились. Руководитель, который изначально высоко ценил его, был очень разочарован, видя, как тот всё чаще прибегает к оправданиям. Наконец, однажды руководитель не выдержал и выгнал его из компании.

Рабочая среда — это место, где решают результаты, а не оправдания. Как гласит пословица: «Можно уклониться от первого числа месяца, но не от пятнадцатого». Оправданиями можно продержаться какое-то время, но не всегда.

Если посмотреть на руководителей компаний из списка «Fortune 500», то у них есть одна общая черта: при выполнении задач они ориентируются только на результат, а не на гипотетические «если бы». Какие бы трудности ни возникали в процессе работы, они ищут все возможные способы их преодолеть. Они верят, что способов всегда больше, чем трудностей, и четко помнят о своей ответственности: приняв за-

дачу, они доводят дело до конца. Именно благодаря высокой эффективности в выполнении задач они и смогли стать руководителями компаний из списка «Fortune 500».

7. Наличие правил, которые не выполняются, хуже, чем их отсутствие

Правила являются необходимым условием для развития и роста предприятия. Однако наличие хороших правил не означает, что предприятие может спать спокойно. Ошибки в исполнении и соблюдении правил хуже, чем их отсутствие. Проблемы с выполнением правил вызывают у сотрудников ощущение, что «правила — это пустая бумага», что серьезно сказывается на повседневном управлении компанией; проблемы с соблюдением правил приводят к постоянным ошибкам со стороны сотрудников, из-за чего компания несет огромные убытки. Поэтому руководители должны уделять особое внимание выполнению и соблюдению правил.

Создать систему легко, выполнить её — сложно, а заставить всех её соблюдать — ещё сложнее. Если вы хотите, чтобы система компании действительно играла свою роль, руководители должны строго следить за её выполнением, решительно действовать в соответствии с ней, ни в коем случае не прислушиваться к односторонним мнениям и не допускать мысли о том, что лучше «замять дело»; сотрудники должны безоговорочно подчиняться правилам компании, не пытаться найти лазейки в системе и не относиться к своим обязанностям несерьёзно.

Отсутствие правил — это страшно, но еще страшнее, когда правила есть, но их не выполняют. Иногда проблемы в компании возникают не из-за самих правил, а из-за их невыполнения. На производственном цехе одной бумажной фабрики произошёл серьёзный пожар: готовая продукция и сырьё на сумму в несколько сотен тысяч превратились в пепел, а десятки сотрудников погибли в огне, лишившись своих драгоценных жизней. После случившегося измученный душевными переживаниями директор фабрики провёл глубокий самоанализ и пришёл к выводу, что причиной пожара стало пренебрежение правилами со стороны всех сотрудников.

После реорганизации на этом производственном цехе осталось много незанятых розеток. Иногда, когда у рабочих во время рабочего дня разряжался мобильный телефон, они использовали эти розетки для зарядки. Эти розетки были установлены ещё при строительстве завода, большинство из них уже износилось и легко выходило из строя. Компания установила дисциплинарное правило: категорически запрещено использовать розетки в цехе. Однако в течение длительного времени с розетками в цехе не возникало никаких проблем, и руководство закрывало на это глаза. Постепенно некоторые более смелые сотрудники начали использовать рисоварки для приготовления ночных перекусов. И именно рисоварка стала причиной этого крупного пожара. Однажды во время ночной смены бригадир одной из производствен-

ных линий по просьбе коллег приготовил для всех лапшу быстрого приготовления на ужин. В результате длительного непрерывного использования изоляция некачественного провода начала плавиться, после чего из розетки вылетели искры. Попавшие на готовую продукцию, лежавшую рядом, искры мгновенно воспламенили её, что привело к этой серьезной производственной аварии.

Если бы руководство этой бумажной фабрики с самого начала строго соблюдало установленные правила, сотрудники не стали бы бесконтрольно использовать электричество в цехе, и эта авария не произошла бы. Управление предприятием невозможно без надежных правил. Если правила не соблюдаются строго, даже самые лучшие из них могут превратиться в опасное яд.

Степень эффективности исполнения правил на предприятии является одним из ключевых факторов, определяющих его конкурентоспособность. Если отложить правила в долгий ящик и превратить их в пустую бумагу, это только поощрит нежелательные тенденции, такие как самоволие и произвол. В долгосрочной перспективе это приведет к распаду сплочённости и сплочённости коллектива, а также к ослаблению конкурентоспособности предприятия. Только при строгом соблюдении правил проявляется их сдерживающая сила: нарушители могут извлечь из этого урок, а остальные — принять это в качестве предостережения.

8. Приказы должны быть непреложны, компромис-

сы недопустимы

Председатель совета директоров компании «Шэньчжэнь Ванке» Ван Ши однажды сказал: «Предприятию больше всего не хватает не умеренности, а исполнения правил». Если правила есть, но не выполняются, они превращаются в пустую бумагу. Одной из самых больших проблем китайских предприятий является то, что правил много, а исполняются они мало и не в полной мере. Неудивительно, что президент группы «Хайер» Чжан Жуйминь сказал: «Разработать хорошие правила нелегко, но еще важнее — решительно их исполнять».

Существует идиома «приказ — как гора», означающая, что военный приказ непоколебим, как гора. Она описывает ситуацию, когда начальник отдает приказ, а подчиненные решительно его выполняют, не ища оправданий и не осмеливаясь ослушаться. Именно так и должно выглядеть действительно качественное исполнение: подчиненным категорически не разрешается искать оправданий, а начальник ни в коем случае не должен легко идти на уступки подчиненным.

Руководитель предприятия должен обладать авторитетом: отдав приказ, он должен добиваться его решительного выполнения сотрудниками, ни в коем случае не допуская, чтобы они тянули время или выполняли задачи не в полном объеме. Только так решения предприятия будут воплощаться в жизнь, приносить прибыль и обеспечивать его развитие.

Генеральный директор сказал начальнику отдела матери-

ально-технического обеспечения Чжану: «Начальник Чжан, в это время года всегда наблюдается пик пожаров. В прошлом году сильный пожар полностью уничтожил соседнее предприятие, и убытки были огромны. В этом году мы обязательно должны тщательно подготовиться к предотвращению пожаров и решительно не допустить их возникновения».

Директор Чжан ответил: «Понял. В последние дни я был занят текущими делами, но через несколько дней я обязательно донесу ваши слова до всех сотрудников». Однако директор Чжан затянул с этим на целых полмесяца, и только спустя полмесяца он донёс до всех сотрудников распоряжение генерального директора о необходимости соблюдения мер пожарной безопасности. Но не прошло и трёх дней, как в производственном цехе компании вспыхнул пожар, в результате которого сгорело большое количество сырья.

Генеральный директор пришёл в ярость, вызвал директора Чжана и заорал на него: «Недавно я говорил тебе, что нужно обратить внимание всех на меры по предотвращению пожаров. Ты передал мои указания? Что ты сделал?» Директор Чжан уставился на него пустым взглядом и ответил: «Я же говорил всем, что нужно обязательно найти виновного в пожаре и строго наказать его…»

Генеральный директор, разве это называется «приказ — как гора»? Конечно, нет! «Приказ — как гора» означает, что после отдачи приказа подчинённые должны немедленно, без промедления приступить к его выполнению, а не то, что,

услышав от подчинённого: «Я сейчас немного занят, выполню через несколько дней», генеральный директор отвечает: «Хорошо, можешь сделать это через несколько дней». Особенно в случае важных дел и важных приказов необходимо уделять особое внимание своевременности их выполнения: малейшая задержка может привести к упущенной возможности и вызвать серьёзные последствия.

Можно ли назвать «приказ — как гора» такое отношение генерального директора к директору Чжану, когда он просто закрывает на это глаза? Конечно, нет. «Приказ — как гора» означает, что подчинённые должны выполнить приказ до конца и добиться хорошего результата, а не просто передать слова начальника подчинённым и на этом закончить. После отдачи приказа обязательно нужно разработать соответствующие меры предосторожности, например, поручить Чжан Сану проверить огнетушители и определить, нужно ли их обновить; поручить Ли Си изучить рынок противопожарных систем и выяснить, нужно ли приобрести новую систему; поручить Ван Ву связаться с местной пожарной службой и организовать общее обучение по пожарной безопасности. Затем нужно организовать обсуждение с сотрудниками, где находятся потенциальные источники пожарной опасности, и побудить всех усилить меры предосторожности. Вот что называется настоящим выполнением, вот что значит «приказ — как гора».

Руководитель должен отдавать задания, как военный ко-

мандир, добиваясь того, чтобы приказ выполнялся без вопросов. Какие бы оправдания ни приводили сотрудники, какие бы доводы ни выдвигали и с какими бы трудностями ни сталкивались, руководитель не должен легко менять уже отданный приказ. Руководитель может давать сотрудникам рекомендации и создавать условия для выполнения задач, но ни в коем случае не должен допускать, чтобы сотрудники действовали нерешительно или затягивали выполнение. Если сотрудник не справляется с задачей, его нужно немедленно уволить, как «Ма Су». Только так можно гарантировать эффективность выполнения и укрепить авторитет и влияние руководителя.

9. Выполнение правил нужно начинать с мелочей

Как гласит пословица: «Не умея подмести свою комнату, как можно подмести весь мир?» Что касается исполнения, то если даже мелочь не выполняется должным образом, как можно гарантировать, что важные дела будут выполнены надлежащим образом? Поэтому настоящее исполнение должно начинаться с мелочей, с мелких дел; это касается не только решения детальных вопросов, но и формирования правильного отношения сотрудников к работе.

Многие известные компании уделяют большое внимание развитию исполнительности с малого. Например, у Walmart, крупнейшего в мире розничного гиганта, существует «правило улыбки», согласно которому сотрудники обязаны улыбаться и приветствовать покупателей, находящихся на рас-

стоянии до трех метров, причём даже оговаривается, что при улыбке должно быть видно восемь зубов. Walmart также предписывает, что при ответе на вопросы покупателей сотрудники ни в коем случае не должны говорить «не знаю»; если они чего-то не знают, они должны немедленно найти способ помочь покупателю. То, что сегодня Walmart может открывать филиалы по всему миру, неразрывно связано с уделением внимания исполнению даже в мелочах.

Некоторые руководители недостаточно глубоко осознают необходимость уделять внимание выполнению задач, начиная с мелочей, считая, что нет необходимости зацикливаться на мелочах, а следует сосредоточиться на главном и не обращать внимания на второстепенное. При этом они не понимают, что конкурентоспособность предприятия зачастую зависит от самого слабого звена в цепочке его составляющих. Только по-настоящему уделяя внимание мелочам и обеспечивая выполнение задач в мелочах, можно привить сотрудникам сознание необходимости выполнения задач в любой сфере работы.

Более 30 лет назад Гетц Вернер основал в Германии первую сеть супермаркетов «Бесконечная любовь» (организация), специализирующуюся на товарах повседневного спроса и косметике (DM). В процессе управления он уделял большое внимание деталям исполнения и придавал огромное значение выполнению мелких задач. Благодаря упорному духу исполнения он открыл второй, а затем и третий фи-

лиал, и компания становилась всё больше.

Однажды, когда Вернер обходил один из филиалов DM, он внезапно попросил менеджера принести веник. Менеджер, протянув веник, с недоумением спросил: «Господин Вернер, зачем вам это?» Вернер ответил: «Видите, как свет от ламп собирается на полу? Разве это не расточительство?» Сказав это, он слегка сдвинул лампу веником, чтобы свет падал на полки.

То, что Вернер обратил внимание даже на такую мелочь и лично продемонстрировал сотрудникам, как это делать, произвело на них глубокое впечатление. Именно благодаря такому вниманию к деталям и способности воплощать идеи в жизнь сеть магазинов Вернера выросла до более чем 1 370 филиалов, в которых работает 20 000 сотрудников, а годовой оборот приближается к 10 миллиардам евро.

Когда людей спрашивают о секрете успеха Вернера в развитии и укреплении компании, он отвечает: «Личным примером уделять внимание деталям». Он объясняет: «Такой подход всегда производит гораздо большее впечатление на сотрудников, чем простое издание распоряжений». Конечно, я не могу каждый день обходить все филиалы и уделять внимание каждой мелочи, поэтому я и внедряю культуру внимания к деталям во всей компании. Я не только сам строго следую правилам, уделяя внимание мелочам, но и добиваюсь того, чтобы все сотрудники придавали значение деталям».

Ларри Босиди, автор известного труда по менеджменту

«Исполнение», проработавший 20 лет в компании General Motors, однажды сказал знаменитую фразу: «Если вы хотите добиться хороших результатов, уделяйте внимание мелочам в процессе работы. Будь то стратегия, правила или идеи — всё должно воплощаться в жизнь. Насколько глубоко и настойчиво вы стремитесь к мелочам, настолько же хороша будет ваша способность к исполнению и настолько же хороши будут достигнутые результаты». Как руководитель, только уделяя внимание мелочам и следя за исполнением в мелочах, можно обеспечить надлежащее выполнение задач.

10. Научиться использовать системы для «ускорения» исполнения

Основатель компании Microsoft Билл Гейтс однажды сказал: «В ближайшие десять лет главным вызовом для Microsoft станет эффективность исполнения». На самом деле для любой компании эффективность исполнения — это фактор, который нельзя игнорировать ни в коем случае, и вопрос о том, как повысить её, должен ежедневно занимать умы руководителей. Как же обеспечить эффективность исполнения в компании? На самом деле самый простой способ — разработать четкие правила и использовать их для «ускорения» исполнения.

Предприятие может разработать правила и положения с учетом реальных условий и обнародовать их, чтобы каждый сотрудник знал, что следует делать, а чего не следует, каких стандартов придерживаться, какое вознаграждение он

получит за хорошую работу и какое наказание — за плохую. Благодаря этим правилам поведение сотрудников становится упорядоченным, они четко понимают рабочие процессы, и во всем есть четкие правила, которым можно следовать; в таком случае эффективность выполнения задач естественным образом значительно повысится.

Начальник Чжу является владельцем завода по производству металлоизделий и оборудования в городе Юэцин, провинция Вэньчжоу. Однажды в 1992 году он находился в командировке в Шанхае и остановился в отеле «Шанхай Дафан». Вечером, после ужина, он решил просто побродить по улицам. Это был его любимый способ проведения досуга, который он называл «сбором информации» или «сбором денег».

В те времена на улицах и переулках Шанхая повсюду были уличные лавки, где продавали жареные каштаны, и по всему городу витал их аромат. В одном из продуктовых магазинов каштаны пользовались особой популярностью, и люди выстраивались в длинные очереди, чтобы их купить. Директор Чжу наблюдал за покупателями и заметил, что, купив каштаны, они, как обезьяны, нетерпеливо начинали их чистить и кусать, прилагая огромные усилия, чтобы расколоть орех, и в результате каштаны оказывались раздробленными на мелкие кусочки.

Директор Чжу быстро сообразил и придумал: а не было бы здорово, если бы существовала машина, специально предна-

значенная для очистки каштанов? Его мозг работал на полную мощность, в голове он рисовал эскизы: из оцинкованного листового железа, себестоимость около 1,5 мао за штуку, заводская цена — примерно 3 мао.

Через 10 минут директор Чжу открыл дверь того продуктового магазина, нашёл владельца и объяснил ему, зачем пришёл. Владелец, услышав о его машине для очистки каштанов, заинтересовался и решил, что она наверняка понравится покупателям. Но нужно как можно скорее вывести её на рынок — чем раньше, тем лучше. Он надеялся, что директор Чжу справится с этим за два месяца, но тот лишь слегка улыбнулся и сказал: «Не понадобится и двух месяцев — через неделю я вам её доставлю».

В тот же вечер директор Чжу отправил по факсу эскиз очистителя для каштанов на завод в своем родном городе Вэньчжоу; через два часа были готовы пресс-формы, и штамповочные станки заработали. Через три дня директор Чжу отправил грузовик с партией очистителей в Шанхай, и все торговцы жареными каштанами, от мелких до крупных, стали его клиентами.

Почему команда директора Чжу смогла изготовить машину для очистки каштанов всего за три дня? Когда владелец продуктового магазина с удивлением задал ему этот вопрос, он улыбнулся и ответил: «Потому что исполнительная способность нашей команды гарантируется системой правил. Каждое задание выполняется в строгом соответствии с пра-

вилами и процедурами, без лишних отклонений, и именно поэтому мы работаем так быстро».

Использование правил для ускорения выполнения задач наглядно продемонстрировала команда директора Чжу. Научно обоснованная и рациональная система правил позволяет устранить ненужные препятствия в процессе выполнения, упростить сложные процедуры, избавиться от бюрократии, а также избежать таких негативных явлений, как перекладывание ответственности между сотрудниками и затягивание сроков. Таким образом, правила являются залогом эффективности выполнения задач, и при их соблюдении скорость работы становится поразительной.

В условиях современного быстро меняющегося рынка, чтобы добиться успеха в конкурентной борьбе, предприятию необходимо в первую очередь повысить исполнительную способность команды, а это невозможно без строгих правил и процессов. Чтобы упростить процессы, нужно найти способы оптимизировать административные процедуры и сократить ненужные рабочие этапы. Одновременно следует оптимизировать внутренние механизмы и в полной мере мотивировать сотрудников — например, внедрив систему вознаграждения, основанную на результатах труда, что позволит в полной мере раскрыть их потенциал. Кроме того, разбивая крупные цели на небольшие задачи и возлагая ответственность на каждого сотрудника, можно установить следующий принцип: тот, кто не справился со своими обязанно-

стями, подвергается наказанию, а тот, кто справился — получает вознаграждение. При таком подходе разве можно беспокоиться о недостаточной исполнительности сотрудников?

11. Только планомерное выполнение задач приведёт к идеальному результату

Древние говорили: «Всё, что заранее запланировано, удаётся; что не запланировано, проваливается». Это означает, что, чем бы вы ни занимались, следует заранее составить план и подготовиться, иначе добиться успеха будет очень сложно. Известный советский педагог Сухомлинский однажды сказал: «Чтобы работать быстро и эффективно, нужно уметь расставлять приоритеты, распределять время и выделять главное».

В процессе выполнения задач руководитель должен поощрять сотрудников учиться составлять планы и выполнять задачи в соответствии с ними — так результаты будут лучше. Как же составлять план? На самом деле достаточно разбить предстоящую работу на этапы, четко определить, что нужно делать на каждом этапе и каждый день, — так можно будет последовательно и до конца выполнить поставленную задачу. Многие выдающиеся предприниматели придают большое значение планомерному выполнению задач, и Ли Ка-шинг — настоящий мастер в этом деле.

В те времена, чтобы вывести искусственные цветы завода «Чанцзян Пластик» на рынок Северной Америки, Ли Ка-ши специально изготовил изысканный рекламный каталог про-

дукции, а через соответствующие организации в Гонконге узнал адреса торговых компаний в Европе и Америке, после чего разослал им эти каталоги. Вскоре одна из крупных торговых компаний проявила большой интерес к пластиковым цветам фабрики «Чанцзян», осталась довольна ценовым предложением Ли Ка-синга и сообщила, что через неделю направит своих представителей в Гонконг для осмотра фабрики и обсуждения условий сотрудничества.

Ли Ка-синг придал этому делу огромное значение: он узнал, что эта компания является крупнейшей в Северной Америке торговой компанией по продаже товаров повседневного спроса, с сетью сбыта, охватывающей США и Канаду. Если удастся привлечь этого клиента и установить с ним долгосрочные стабильные отношения, это будет чрезвычайно благоприятно для развития завода «Чанцзян». Ли Ка-синг понимал, что приезд представителей этой компании в Гонконг не ограничивался осмотром только его предприятия; его главной задачей было завоевать доверие этой компании и добиться сотрудничества.

В то время «Чанцзян Пластик» не могла считаться лидером ни по потенциалу, ни по качеству продукции, ни по масштабам предприятия. При выходе на европейский рынок его компания не пользовалась доверием клиентов из-за ограниченных масштабов бизнеса. Поэтому он решил извлечь уроки из прошлого опыта. Как же поступил Ли Ка-син? Он немедленно созвал совещание высшего руководства компа-

нии и объявил о реализации амбициозного плана: в течение недели увеличить объемы производства пластиковых цветов до уровня, удовлетворяющего иностранных инвесторов. Для этого необходимо было расторгнуть договор аренды старого цеха, перевезти имеющееся оборудование в новый цех, приобрести новое оборудование, провести его монтаж и наладку, а также нанять новых сотрудников и провести их вводный инструктаж. Все это должно было быть выполнено за неделю, и любая сбой на каком-либо этапе мог свести все усилия на нет.

Несмотря на то что времени оставалось всего семь дней, Ли Ка-син вместе с сотрудниками спокойно и методично приступил к выполнению задачи. Какая группа чем должна заниматься, кто за что отвечает, какой прогресс должен быть достигнут каждый день — Ли Ка-син всё организовал очень тщательно. Спустя семь дней, когда представители той компании прибыли в Гонконг, на новом заводе Ли Ка-синга оборудование уже было полностью налажено. Ли Ка-синг поручил своему заместителю организовать выход всего персонала на рабочие места, а сам лично поехал на машине в аэропорт встречать гостей. Одновременно с этим Ли Ка-синг уже поручил своим людям забронировать номера для иностранных партнеров в отеле «Хилтон» на острове Гонконг…

Всё шло по плану Ли Цзячэна, и в итоге эта компания подписала с ним долгосрочное соглашение о сотрудничестве, благодаря чему Ли Цзячэн прославился по всему Гонконгу

и стал известен как «король пластмасс».

Ли Ка-син сумел завоевать доверие этой компании не благодаря удаче, а благодаря высокой эффективности исполнения. Именно благодаря такой высокой эффективности Ли Ка-син смог за короткий срок — всего за 7 дней — завершить грандиозный проект, выполнить задачу, казавшуюся невыполнимой, и в итоге продемонстрировать деловым партнерам совершенно новый завод по производству пластмасс, что вызвало у них полное доверие.

Как руководитель предприятия, вам крайне важно внедрить в компании культуру планомерного выполнения задач, чтобы каждый сотрудник, получив задание, сразу же начинал составлять план действий. Например, если вы поручаете сотруднику разработать проект, он должен задаться вопросом: «Сколько дней мне понадобится на это? Что делать в первый день? А во второй?» Если каждый сотрудник будет так же методично выполнять свои задачи, то исполнительная способность команды станет исключительно высокой.

12. Исполнение должно касаться дела, а не личности; перед правилами нет исключений

Однажды британская королева Виктория поссорилась с мужем, и тот, уединившись в своей комнате, закрыл за собой дверь. Через некоторое время королева захотела вернуться в комнату и была вынуждена постучать в дверь. Муж спросил изнутри: «Кто?» Королева гордо ответила: «Королева». Неожиданно для неё муж не только не открыл дверь, но и не

произнес ни слова. Королеве пришлось постучать ещё раз, и изнутри снова спросили: «Кто?» Королева ответила: «Виктория». Изнутри по-прежнему не было никакого ответа, и королеве пришлось постучать в третий раз. Изнутри снова спросили: «Кто?» На этот раз королева действительно усвоила урок и мягко ответила: «Твоя жена». Только тогда муж наконец открыл дверь.

Эта забавная история из жизни показывает нам, что будь ты королева или король, дома ты всего лишь один из членов семьи, у тебя нет никаких привилегий, потому что все люди равны. Точно так же и в компании: пусть ты и являешься руководителем, но это лишь разница в должности; перед правилами ты — такой же подчиненный, как и все остальные, иначе нарушитель будет привлечен к ответственности, ведь перед правилами нет исключений. Следующий пример хорошо иллюстрирует эту мысль.

На одной из шахт в Лояне проводилась масштабная проверка безопасности. В половине девятого утра инспекторы по безопасности начали спускаться в шахту на карете. Среди них были секретарь партийного комитета и председатель правления компании «Лоян Иань Майнинг» Ван Хуншао, а также генеральный директор Ян Юньфэн. Когда они собирались сесть в карету, их остановил дежурный кареточник Чжан Аньтао: «Здравствуйте, руководители! Карета уже заполнена, пожалуйста, подождите следующую!»

Чжан Аньтао попросил двух руководителей подождать

следующего лифта исключительно потому, что в компании действует правило: вместимость каждого лифта составляет 36 человек, а в очереди перед ними стояло ровно 72 человека, и два лифта — — были полностью заполнены. Поэтому он, следуя правилам, вежливо остановил двух руководителей.

В тот момент некоторые были недовольны поступком Чжан Аньтао и тихонько ворчали: «Можно же было бы немного потесниться? Зачем быть таким негибким? Он, похоже, не знает, где его место». Кто-то даже предложил, чтобы пассажиры уступили места руководителям, но Чжан Аньтао остался верен принципам. К счастью, оба руководителя не рассердились, а, проявив полное уважение к правилам, подождали 10 минут и пересели на следующий вагон. В тот же день на совещании по вопросам безопасности председатель правления публично похвалил Чжан Аньтао.

Мы часто говорим: «Перед законом все равны». В компании перед правилами все равны. Даже руководитель компании должен соблюдать правила — только так остальные будут относиться к ним со всей серьёзностью. Если руководитель игнорирует правила, произвольно нарушает и попирает их, сам подавая пример «плохого поведения», как тогда он сможет служить образцом для подражания сотрудникам? Два руководителя из приведённого примера поступили в этом отношении правильно: столкнувшись с сопротивлением сотрудников, они проявили полную готовность под-

чиниться. Это проявление уважения к правилам и лучшая реклама для них.

Руководители должны твердо помнить: установленные правила обязаны соблюдать все, и вы, как руководитель, не являетесь исключением. Напротив, как руководитель, вы должны первым соблюдать правила и подчиняться контролю со стороны всех сотрудников. Способность сознательно действовать в соответствии с правилами и добровольно подчиняться общему контролю является признаком зрелости руководителя, а также ключом к укреплению его личного авторитета. Поэтому ни в коем случае не считайте, что получение замечаний — это повод для потери лица, ведь правила сами по себе справедливы и объективны: они касаются дела, а не личности. Подумав об этом, вы, несомненно, успокоитесь.

Глава 4. Не рассчитывайте, что все будут действовать по собственной инициативе: только эффективный контроль может обеспечить соблюдение правил

1. Тщательно контролируйте каждый этап выполнения правил

Правила компании представляют собой огромную систему, процесс их выполнения составляет цепочку этапов, взаимно влияющих друг на друга. Если предыдущий этап выполнен должным образом, то выполнение следующего станет гораздо проще. Если каждый этап выполнен должным образом, то весь процесс будет работать бесперебойно. Напротив, если предыдущий этап выполнен ненадлежащим образом, то при обнаружении ошибки на следующем этапе потребуются значительные усилия и высокие затраты для исправления ситуации, что зачастую приводит к тому, что усилия приносят лишь половину ожидаемого результата. Поэтому особенно важно тщательно контролировать каждый этап работы в рамках системы.

Одна компания, специализирующаяся на производстве гофрокоробок, на протяжении многих лет славилась высо-

ким качеством продукции, завоевала доверие клиентов и стала объектом, с которым стремились сотрудничать многие заказчики. Однако развитие этого предприятия не всегда шло гладко, и в прошлом у него также были кризисные моменты.

Однажды компания привлекла нового клиента, который заказал 10 000 упаковочных коробок с условием поставки в течение полумесяца, как было оговорено в договоре. После получения заказа компания организовала производство в соответствии со стандартным производственным процессом. Однако в ходе изготовления полуфабрикатов из-за ошибки персонала были выбраны неверные материалы. Причём эта ситуация была обнаружена лишь за три дня до срока поставки, и производственный отдел принял решение переделать партию. Но сотрудники понимали, что в таком случае своевременная поставка уже невозможна. Поэтому они сообщили об этом в отдел продаж, который немедленно связался с клиентом, и тот согласился на отсрочку поставки на одну неделю.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.