

БРАЙАН ТРЕЙСИ

# МЕНЕДЖМЕНТ



# ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	9
Глава 1. Ключ к управленческой эффективности .....	14
Глава 2. Сфокусируйтесь на областях достижения ключевых результатов .....	16
Глава 3. Определите стандарты продуктивности .....	25
Глава 4. Сосредоточьте свои силы .....	30
Глава 5. Ключевые функции менеджмента .....	35
Глава 6. Управление по задачам .....	48
Глава 7. Управление по отклонениям .....	53
Глава 8. Делегируйте задачи эффективно .....	56
Глава 9. Готовьте высокоэффективных работников .....	64
Глава 10. Повысьте собственную продуктивность .....	73
Глава 11. Нанимайте подходящих людей .....	80
Глава 12. Увольняйте неподходящих людей .....	88
Глава 13. Проводите собрания эффективно .....	94
Глава 14. Формируйте командный дух .....	100
Глава 15. Принимайте хорошие решения .....	107
Глава 16. Устраните препятствия на своем пути .....	112
Глава 17. Станьте примером для подражания .....	116
Глава 18. Ищите решения с помощью мозгового штурма .....	119
Глава 19. Ведите переговоры профессионально .....	124
Глава 20. Следите за ясностью коммуникации .....	129
Глава 21. Добейтесь личного совершенства .....	135
Резюме .....	138
Об авторе .....	139

# ВВЕДЕНИЕ

Двести лет назад, с началом индустриальной революции, бóльшая часть мира прозябала в бедности. И сегодня бóльшая часть мира продолжает утопать в бедности. По словам экспертов, за последние две сотни лет мы пережили невиданную технологическую революцию, начиная с изобретения парового двигателя и электричества и заканчивая поразительными технологическими открытиями наших дней. Считается, что высокие технологии существенно сократили число бедных в странах западного мира и обеспечили людям такое благосостояние, о каком в прежние века человечество и мечтать не могло.

Но, увы, это заслуга не технологий. Причина произошедших перемен — не технологическая революция, а революция в области *менеджмента*. Настоящие «виновники» огромного прорыва в развитии общества — менеджеры организаций всех уровней. Технологии следуют за эволюцией менеджмента, а не наоборот.

В этой книге я поделюсь с вами двадцать одной ключевой идеей, которыми вы можете воспользоваться, чтобы стать более эффективным менеджером. Зачем? За долгие годы труда и учебы я прочел сотни книг, получил ученую степень в области бизнеса и поработал консультантом,

тренером и советником в более тысячи крупных корпораций. Каждый год я сотрудничаю с сотнями, а порой и тысячами менеджеров. Я видел немало хороших управленцев и много плохих и обнаружил, что 20 процентов из них, как вы уже, наверное, догадались, добиваются 80 процентов результатов. Это означает, что 80 процентам менеджеров достаются всего лишь 20 процентов результатов.

Моя задача в этой книге — ознакомить вас с инструментами, приемами, методами и идеями, которые помогут вам попасть в верхние 20 процентов. А если вы уже входите в их число, то тот факт, что вы читаете мою книгу, не только подтверждает ваше право на занимаемое место, но и показывает, что вы не остановитесь на достигнутом. Вы будете учиться, пока не войдете в круг 5 процентов лучших руководителей, а затем не подниметесь на самый верх, куда вхож лишь один процент менеджеров.

## Неточная наука

Менеджмент — наука неточная. Я заложил основы, выстроил, управлял, а также выводил из кризиса более тридцати компаний и могу вас заверить: готовых рецептов в бизнесе не существует. Не бывает ответов, верных во всех ситуациях. Ключ к успеху менеджера — в обучении и практике. Учиться и практиковаться снова и снова, несмотря на то что абсолютной безупречности вам не добиться, наверное, никогда.

Когда Винс Ломбарди стал главным тренером футбольного клуба Green Bay Packers, его спросили: «Как

вы собираетесь менять стиль команды? Пригласите новых игроков или будете внедрять новые методы работы с мячом?»

На что он ответил: «Нет, мы просто доведем владение основными приемами до совершенства».

По моим наблюдениям, успех в менеджменте на 80 процентов зависит от того, как реализуются на практике азы управления — изо дня в день, снова и снова, — хотя в общем объеме управленческих принципов они занимают не более 20 процентов. Эта книга научит вас (или напомнит) о тех 20 процентах ключевых навыков руководителя, которые в корне меняют все.

Если вы будете применять на практике методы, которые используют другие успешные менеджеры, то в считанные дни начнете достигать таких результатов, каких в прошлом добивались за несколько недель или даже месяцев работы.

## Кто такой менеджер?

Давайте для начала определим, кто такой менеджер. Менеджер — это человек, который добивается результатов, работая вместе с другими людьми или с помощью других людей. Менеджер — тот, кто делает правильные вещи правильно.

Кого же можно считать блестящим менеджером? Блестящий менеджер умеет добиваться превосходных результатов, последовательно отдавая лучшее, на что он способен, и одновременно помогая другим реализовывать свой потенциал и вносить максимально значимый вклад в успех организации.

Мощь любой компании зависит от качества ее менеджеров, причем всех уровней иерархии. Они и есть «офицерский корпус» армии бизнеса. От того, что они делают и насколько хорошо это делают, зависит успех корпорации в целом.

## Высвободите их потенциал

По самым консервативным оценкам, человек реализует на рабочем месте в среднем только 50 процентов своего потенциала, а то и менее — 40 или даже 30 процентов. Хороший управленец создает условия, при которых среднестатистический сотрудник выполняет свои должностные обязанности на уровне 60, 70, 80, 90 процентов, а временами применяет максимум своих способностей, внося тем самым весомый, отнюдь не «средний» вклад в общее дело.

Начиная свою профессиональную карьеру, вы были простым *служащим*, работающим по найму. Если вы проявите себя как хороший исполнитель, будете учиться и следовать инструкциям, то станете расти. Постепенно развиваясь, вы дорастете до положения, когда окажетесь достаточно компетентным, чтобы стать *старшим группы специалистов*. Теперь вы будете отвечать за распределение работы, а также за контроль и проверку ее выполнения другими работниками.

Если вы окажетесь хорошим старшим группы, то продолжите подниматься по служебной лестнице. Именно так повышаются авторитет и статус человека в любой организации. В конечном счете вы достигнете уровня, позволяющего занять должность *менеджера*. В таком

качестве вы будете не просто контролировать работу и людей, за которых отвечаете, но и сможете добиваться гораздо большего, чем обычный служащий.

По мере совершенствования навыков менеджера вы продолжите подниматься вверх по ступеням карьеры. Это означает, что вы будете получать все большую отдачу от своих подчиненных и добиваться более значимых результатов от использования имеющихся ресурсов без увеличения их стоимости.

И наконец, ваш профессиональный путь выведет вас на пост *лидера*. Все лидеры когда-то начинали с низов. Они были хорошими служащими, потом хорошими старшими группы, затем хорошими менеджерами и в конце концов стали лидерами, и теперь сотрудники компании смотрят на них снизу вверх.

Цель этой книги — помочь вам подняться по карьерной лестнице с той самой ступени, на которой вы сегодня стоите, до той, до которой хотите добраться в будущем, причем как можно быстрее. Поймите: настоящих лидеров много не бывает. Никогда в истории человечества не было достаточного количества людей с прирожденным лидерским талантом. Лидеры — это просто менеджеры, которые развили свои способности в высочайшей степени, добиваясь совершенства на каждом этапе карьеры.

Итак, 21 ключевая идея о том, как стать блестящим менеджером.