

## **От хорошего к великому | Конспект книги**

### **Выводы всего исследования**

**Нельзя добиться великих результатов революционным путем!**

Те, кто начинает революционные преобразования, определенно не смогут добиться выдающихся результатов.

Нельзя осуществить переход одним махом. Процесс напоминает вращение гигантского тяжёлого маховика в одном направлении.

Сначала очень тяжело сдвинуть с места. Потом маховик набирает скорость, и инерция начинает работать на вас

в компаниях, осуществивших переход от хорошего к великому, не придумывали название и не праздновали начало трансформации.

Многие руководители даже не догадывались о масштабе перемен.

Революционные изменения были получены НЕреволюционным путем

Выдающиеся компании фокусировались на том, чего НЕ делать. И на том, что надо ПЕРЕСТАТЬ делать немедленно  
(а не на том, что именно делать)

в 10 из 11 компаний CEO - главный руководитель - были выбраны среди собственных сотрудников.

Приглашенные извне топ менеджеры добивались посредственных результатов

нет связи между формой вознаграждения CEO и переходом от хорошего к великому.

Методы мотивации топ менеджмента не являются ключевыми стратегия не отличает хорошие компании от великих

(у всех компаний хорошая стратегия)

технологии могут ускорить переход, но не являются его причиной слияния и поглощения не играют практически никакой роли

Выдающиеся компании уделяли мало внимания управлению изменениями, мотивации сотрудников и дисциплине.

Они нанимали сразу дисциплинированных людей. Других - увольняли

При благоприятных условиях эти проблемы разрешались сами собой

Выдающиеся компании не представляли процветающие отрасли.

Выдающийся успех это не воля случая, а вполне осознанный выбор

В любой отрасли надо усердно работать

3 основные составляющие этого процесса:

Дисциплинированные люди

Дисциплинированное мышление

Дисциплинированные действия

### **1. Руководители 5-го уровня**

Скромные, застенчивые и с профессиональной волей. Не Цезари.

Реализуются не через собственный успех, а достижение большой цели - создание великой компании.

Честолюбие относится к их компании, а не к ним самим.

Они никогда не стремились стать великими героями

Никто ничего не слышал о самых выдающихся руководителях компаний 20 века.

Усердны как рабочие лошадки

В 2/3 случаев в ПОСРЕДСТВЕННЫХ компаниях высшие руководители отличались гипертрофированным САМОМНЕНИЕМ

что и привело к краху

Демонстрируют непоколебимую волю сделать все, что должно быть сделано, для выдающихся результатов.

Никогда не соглашаются на меньшее

В случае успеха уверены, что это дар Божий.

В случае неудачи не ищут виноватых извне и СЧИТАЮТ ВИНОВНЫМИ СЕБЯ.

Лидеры невыдающихся компаний делают наоборот Воспитывают сильных преемников, а не обрекают их на провал.

Делают все возможное, чтобы последователи добились еще более выдающихся результатов.

Для заключительного рывка необходимо, чтобы компания обладала ключевыми ценностями и смыслом, выходящим за пределы стремления к прибыли.

Культура дисциплины

У многих компаний есть дисциплина. Но нет культуры дисциплины. (3 основных составляющих)

Технологии как акселератор

Выдающиеся компании тщательно отбирают технологии.

5 уровней (link)

## 2. Сначала КТО, затем ЧТО

ПРИНЦИП Сначала кто, затем что

Великие компании сначала удостоверяются, что все нужные люди на борту, а все ненужные - за бортом.

И только потом разбираются, куда плыть.

"Единственный способ помочь людям, которые добиваются исключительных результатов - это не отягощать их людьми, которые на это не способны"

Добиваются того, чтобы нужные люди занимали нужные места.

Привлечь людей, соответствующих их должностям и сделать так, чтобы они не уходили.

А не заставлять вести себя людей соответствующе их должностям.

Руководители 5 и 4 уровня (link)

Если вы начинаете с вопроса "кто", а не "что", вам легче будет приспособиться к окружающему миру.

великие компании уделяют огромное внимание созданию сильной команды менеджеров. В то время как несостоявшиеся используют модель "гений с 1000 помощников"

С нужными людьми легче сменить курс (они здесь не потому что плывут куда-то)

с нужными людьми проблема мотивации и управления пропадает сама собой.

Нужны люди самодисциплинированы. И внутренне мотивированы добиться чего-то великого.

Великая стратегия без великих людей бесполезна

если у вас на борту ненужные люди, даже если вы плывете правильно, вам все равно не удастся достичь чего-то великого.

Важно кому вы платите, а не как

В ходе исследований не было обнаружено никакой связи между зарплатой высшего руководства и достижения исключительных результатов.

Зарплата в вашей компании должна быть на том же уровне, что и у конкурентов

Природа и мораль Правильных руководителей требуют, чтобы они добивались высочайшего качества во всем, что они делают.

Вы не в силах это изменить.

Зачем они живут? Кто эти люди? Нужно понять систему ценностей

Черты характера, рабочая этика, интеллект, стремление добиться результатов, система ценностей - намного важнее опыта и

специализации.

### Строгие, но не безжалостные

Строгость в великих компаниях в первую очередь применяется к верхнему уровню, к тем, на ком лежит основная ответственность.

Применять высокие стандарты в любое время и на любом месте, особенно на самом высоком уровне

В то же время Лучшие специалисты не должны волноваться за свое рабочее место

### Как стать строгим

1й принцип: если сомневаетесь, не нанимайте, продолжайте искать.

Закон Паккарда

"ни одна компания не может наращивать свои продажи быстрее, чем растет ее способность нанимать нужных ей людей".

Если рост числа сотрудников меньше продаж, ни одна компания не сможет стать великой

Основной ускоритель роста в великих компаниях - не рынок, не технологии, не продукты.

Важнее всего способность найти и удержать нужных компаний людей

2й принцип: когда вы знаете, что вам надо менять людей, действуйте не откладывая.

Если вы чувствуете, что у кого-то возникает острая потребность в вашем непосредственном руководстве, это означает, что вы совершили ошибку при найме

Лучшие люди не нуждаются в этом. В наставничестве, обучении, лидерстве - да, но не в непосредственном руководстве.

Хорошие работники быстро разочаровываются и уходят, когда им приходится работать за других.

Великие компании тратят много времени на тщательный подбор нужных кадров с самого начала, а не пробуют как можно больше людей

Каждая минута, - говорил глава Gillette - потраченная на подбор соответствующего специалиста или соответствующего места для него, стоит недель вашего времени в будущем"

Вместо того чтобы увольнять усердных, важно один, два или даже 3 раза попробовать их на других должностях, где они могут найти применение своим способностям.

2 вопроса, чтобы понять, увольнять или нет

1. Если нужно было бы снова решить, нанимать этого сотрудника или нет, наняли бы вы его снова?

2. Если бы этот сотрудник пришел к вам и сам попросил увольнение, стали бы вы его удерживать или втайне почувствовали бы облегчение?

3й принцип: Предоставьте лучшим людям работать в областях, где у вас наибольшие возможности, а не наибольшие проблемы.

Невыдающиеся компании склонны делать прямо противоположное.

Борясь с проблемами, они игнорируют тот факт, что, борясь с проблемами, вы можете достигнуть хороших результатов, но добиться выдающихся можно только реализуя все свои возможности.

Маленький секрет преобразования организации:

когда вы решаете "продать" ваши проблемы, не продавайте вместе с ними ваших лучших людей. Когда ключевые места корабля занимают Ваши лучшие люди, они всегда поддержат смену курса.

Все ключевые члены команды в момент трансформации превращают свои амбиции в амбиции компании.

Управленческие команды великих компаний состоят из людей, ожесточенно спорящих по поводу решения, но действующих единой командой при его осуществлении, невзирая на личные амбиции.

Эта идея работает на всех уровнях, а не только у высшего руководства.

Это позволяет прожить великую жизнь.

Когда Правильные люди на нужной должности, не нужно всегда быть на работе и заниматься мелочевкой.

Верность принципу "сначала кто", возможно, то самое звено, которое соединяет великую компанию и великую жизнь.

### 3. Смело смотреть суровым фактам в лицо, но не терять веры

Великие компании отличает 2 формы Дисциплинированного мышления.

#### 1. Учет фактов суровой действительности.

Тщательно и честно анализируйте текущую ситуацию и правильные решения становятся очевидными.

Невозможно принимать правильные решения без того, чтобы не смотреть в лицо суровых фактов.

#### 2. Разработали простую и эффективную модель принятия решений (в след главе)

Великие компании совершенствуют путь достижения своих целей по мере появления новых фактов

Правильных людей мотивирует факты, а не надежды, которым скоро суждено рухнуть под напором реальности

Если Вы обладаете сильным характером и обаянием, это может стать причиной многих проблем, особенно если люди начнут скрывать от вас факты

Лидер должен создать атмосферу, в которой слышат (не просто высказывают) правду и смотрят фактам в лицо

Как создать климат, где правда бывает услышана?

#### 1. Руководите с помощью вопросов, а не ответов

Руководить переходом (от хорошего к великому) значит мужественно признать, что вы не знаете всех ответов.

А затем сформулировать вопросы, которые приведут к новым решениям

Алан Вуртзел в близкие к банкротству времена сказал о стратегии: "я не знаю", не собираясь прийти в компанию с готовым ответом, как в непреуспевших фирмах. Едва собрав команду, он начал с вопросов а не ответов.

"Они называли меня прокурором. Потому что я всегда что-то спрашивал.

Знаете, я как бульдог. Не отпушу, пока не пойму. Почему, почему, почему?"

Они пытались понять, а не свалить вину ("почему тут такой бардак?")

На неформальных встречах они спрашивали:

Что вас беспокоит как сотрудника? Можете рассказать мне об этом? Можете помочь мне понять? По-вашему, что должно волновать нас как компанию?

#### 2. Вовлекая в диалог и спор, избегайте принуждения.

Все великие компании применяли метод интенсивный обсуждений. Процесс больше напоминал горячий научный спор, чем выражение согласия.

Не вовлекайте в конфликт

#### 3. Производите вскрытие, не устанавливая, кто виноват в смерти

Обсуждайте ошибки, но не обвиняйте

"Я возьму на себя ответственность за это неудачное решение. Но Вы отвечаете за извлечение всех полезных уроков из этой ситуации. Считайте, что наши финансовые потери - плата за ваше обучение"

#### 4. Создайте механизм красных флагов

Красный флаг поднимает любой в любой момент времени, чтобы сказать что то руководителю. Его нельзя передавать. Использовать можно 1 раз в период времени (в 3 месяца например)

Полезная вещь для руководителей 4го уровня

Великие компании способны превратить информацию в факты, которыми нельзя пренебрегать. В то время, как неуспешные, обладая всей информацией, игнорируют ее.

Непоколебимая вера перед лицом суровых фактов.

Рассматривайте сильных конкурентов как актив. Возможность сделать лучше.

"Прошу всех встать на минуту молчания."

Все пришли в замешательство.

"Это была минута молчания по Procter & Gamble"

Все до последнего рабочего были охвачены этой идеей. Мы бросаем вызов Голиафу!

После страшных катастроф люди делятся на 3 категории.

Ввернулись в депрессию

Вернулись к нормальной жизни

Пережитое стало отправной точкой формирования характера.

Великие компании похожи на людей из третьей категории

Каждая из великих компаний столкнулась с серьезными трудностями.

Но они всегда верили в победу

Оптимисты не выживают под пытками. Надо иметь веру, что ты выйдешь победителем из лагеря военнопленных.

Но те, кто говорят "мы выйдем отсюда к Рождеству" не смогут пережить восьмилетний плен. Имейте мужество смотреть суровым фактам в лицо.

Этот парадокс: вера + факты есть гербовая печать великих компаний.

Насколько сложной не была бы ситуация, они сохраняли веру в то, что не только сумеют выбраться, но и стать великой компанией.

Пытаться найти стимулы для мотивации людей - пустая трата времени. Если люди подобраны правильно, они не нуждаются в мотивации.

Все, что нужно -- обеспечить отсутствие демотивирующих факторов.

Верный путь к демотивации - пренебрежение фактами

#### 4. Концепция ежа или 3 пересекающихся круга

Древнегреческая притча про лису и ежа

В знаменитом эссе "Еж и Лиса" Исаия Берлин поделил мир на "ежей" и "лис", опираясь на древнегреческую притчу:

лиса знает много разного, еж знает что-то одно, но очень важное .  
Лиса - хитрое существо, способное изобрести миллион сложных стратегий, чтобы исподтишка атаковать ежа.

День за днем лиса кружит вокруг его норы, выжидая момент, чтобы наброситься. Быстрая, проворная, красивая, пронырливая, лиса, казалось бы, должна выйти победительницей. Еж, напротив, неповоротлив и выглядит как помесь дикобраза и броненосца. Весь день он бегает туда-сюда по лесу, ища, чего бы поесть.

Лиса ждет, молча притаившись на перекрестке тропинок. Еж идет, ничего не подозревая, прямо в лапы лисе: "Ага, - думает лиса, - вот ты и попался!". Она выпрыгивает из-за укрытия и стремительно несется к ежу. Маленький еж, почувствовав опасность, смотрит вверх и думает: "Ну, вот опять, неужели она так никогда ничему и не научится?", и сворачивается в ровный шарик.

Еж становится сферой с острыми иголками, торчащими во все стороны. Лиса, наклонившись к своей жертве, видит, какую защиту воздвиг еж, и отказывается от атаки. Вернувшись в лес, она начинает разрабатывать новый способ нападения. Каждый день сражение лисы и ежа повторяется, и, несмотря на превосходящее коварство лисы, побеждает всегда еж.

Лисы многогранны, быстры и используют массу стратегий.

Непоследовательны.

Ежи упрощают все до самой понятной концепции. Все что вне ее - их не интересует. Они последовательны.

Находят 1 концепцию и действуют согласно ей.

Пример аптек Walgreens, обошедших Coca Cola и Intel.

Поняли простую концепцию: лучшая, наиболее удобная аптека с высокой прибыльностью на 1 визит покупателя.

Добавили высокомаржинальные услуги, типа фото за 1 час. Сделали возможность покупок не выходя из авто. Ставили аптеки на углах и перекрестках. До 9 штук в одном квартале (далеко идти не надо).

Шаг за шагом, по концепции ежа, они стали лучшими в мире.

Руководители поняли, что успеха можно добиться, только отсекая все, что не укладывается в концепцию ежа.

Их конкуренты стремились к росту ради самого роста.

2 основных стратегическое различие между великими компаниями и всеми остальными

И у выдающихся, и у обычных компаний есть стратегия.

Все успешные компании имели очень очень простую идею и всегда руководствовались ей при принятии решений.

1. Великие кампании основывали свои стратегии на трех принципах.
2. Они формулировали это понимание в виде простой, четкой концепции, которую мы назвали концепцией "ежа".

Концепция ежа рождается на пересечении ответов на 3 вопроса:

1. В чем вы можете быть лучшими в мире? И что одинаково важно, в чем вы НЕ МОЖЕТЕ БЫТЬ лучшими в мире?

Этот подход выходит за рамки ключевой компетенции. Ее наличие не делает вас лучшими в мире. Так же то, в чем вы можете стать лучшими, может оказаться не тем, чем Вы занимаетесь сейчас.

2. Как работает ваша экономическая модель?

Все великие компании понимали, как максимизировать денежные потоки и добиться высоких норм рентабельности.

Более того, все они использовали общий показатель, общий делитель - прибыль на X, изменения которого оказывали решающее влияние на все их экономические показатели.

(Это может быть поток денежных средств на X в социальном секторе).

Например. Прибыль на сотрудника. Прибыль на 1 визит покупателя. Прибыль на 1 подразделение. Прибыль на 1 тонну готовой стали

Экономический движок

Исследование показывает, что нет необходимости принадлежать к успешной отрасли. Компании создавали собственную экономическую машину

Представьте, что вам нужно выбрать только один показатель прибыль на X, который, увеличиваясь со временем, именно самое сильное и постоянное влияние на ваши результаты.

Walgreens перешла от прибыли с магазина к фокусу на прибыль за каждое посещение клиента.

Wells Fargo поняли, что прибыль по кредиту или прибыль по вкладу больше не работает. Они ввели новый показатель - прибыль на сотрудника

Этот показатель в начале может быть неочевидным

Главное задать себе этот вопрос, что является этим единственным показателем

Даже если этот показатель найти не удалось, сам вопрос помогает лучше понять основу экономической деятельности и как создать более долгосрочную экономическую модель

3. Что вы особенно любите делать?

Открыть, что по-настоящему увлекает тех, кто работает в компании.

Если иначе: У вас есть к этой работе Богом данный талант, так что вы могли бы стать лучшими в мире

+ за это хорошо платят (за это еще и платят? Это что, сон?)

+ вы делаете работу, которую любите, вам нравится сам процесс.

В великих компаниях занимались только тем, что их увлекает

Концепция ежа означает строжайшие стандарты качества и глубокое понимание того, в чем Ваша компания может стать лучшей

Концепция ежа вырабатывалась обычно в течение 4 лет. Выдающиеся результаты наступили еще через 3 года после выработки концепции

Чтобы сделать великую компанию, необходимы все 3 круга.

Если вы делаете огромные деньги, но никогда не станете лучшими в мире  
- вы сделаете хорошую компанию, но не великую.

Задайте вопрос, если вы не можете быть лучшими, то зачем вообще это делаете?

Как найти концепцию ЕЖА самым быстрым способом?

Создайте Совет из высшего руководства, где каждый имеет одинаковое право голоса.

Характеристики совета

совет существует для того чтобы добиться понимания важнейших проблем компании

в совет входит высшее руководство и служит интересам высшего руководства каждый член совета имеет возможность спорить, но не исходить при этом из честолюбия или собственнических интересов

совет включает высших руководителей, но не только, и не обязательно всех высших руководителей

постоянно действующая структура, а не чрезвычайный комитет

сессии не чаще раза в неделю и не реже раза в квартал

неформальный орган, не имеет устава

Большинство великих компаний никогда не были лучшими в мире и даже не имели предпосылок к этому.

Они точно знали, что ГДЕ-ТО могут быть такими

и при этом трезво оценивали, где никогда такими быть не смогут.

## 8. От "от хорошего к великому" к "построенным навечно"

Главная мысль книги "построенные навечно"

важно понять смысл жизни компании

что то большее, чем просто извлечение прибыли

Тогда вы сможете добиться долгосрочных и стабильных результатов и создать поистине великую компанию

Для великих компаний деньги являются кровью и водой для организма, совершенно необходимыми для жизнедеятельности.

Но не являющиеся смыслом их существования

Сохраняйте ключевую ценность неизменной, но изменяйте стратегию и способы ведения бизнеса под меняющийся мир

Принципы, определяющие принятие решений и вдохновляющие сотрудников в течение длительного времени

Плохой БИХАГ (большая волосатая наглая цель) - производное бравады; хороший БИХАГ строится на понимании ситуации в рамках концепции трех кругов.

Концепция ежа + бихаг = сильная волшебная смесь

Зачем становиться великим?

1. Создать что-то великое не сложнее, чем сделать что-то хорошее.

Создание великой компании даже связано с меньшим количеством усилий и меньшим объемом работы .

Смысл книги в том, чтобы понять - многие наши дела это пустая трата сил.

Если мы организовываем работу в соответствии с принципами книги и перестаем делать все лишнее, то жизнь наша станет проще, а результаты - лучше.

2. Если вам нравится то что вы делаете и вы видите в этом смысл, то невозможно даже представить, что вы НЕ будете стремиться достичь выдающихся результатов

Возможно, ваше стремление принять участие в создании чего то великого будет не связано с профессиональной деятельностью.

Но это нужно найти. Если не в корпоративной жизни, то в церковной или

благотворительной.

Займитесь чем то, что вам нравится, не ради того, что вы за это получите, а потому что хотите это делать

Если вам приходится спрашивать зачем, скорее всего вы заняты не своей деятельностью

#### Душевный покой

Достигается сознанием того, что вы участвуете в создании чего то прекрасного, внесли свой вклад в достойное дело

Используйте экономические спады, чтобы нанимать выдающихся людей

Руководители 5го уровня найдут высококлассных специалистов, сколько смогут себе позволить, а затем будут думать, что с ними делать

Ещё больше интересных материалов в моём блоге  
<https://vk.com/surgay.marketing>

### 7. Маховик и порочный круг

#### Маховик

Превращение из хороших компаний в великие никогда не происходило одним махом.

Наращивание потенциала и постоянные усилия в одном направлении

Руководители великих компаний никак не называли свои преобразования.

Никаких революций и супер-реформ

Это была работа шаг за шагом на протяжении многих лет.

После длительного толкания маховика в одном направлении неизбежно наступает момент прорыва, когда инновация начинает работать на вас.

#### Порочный круг

Непреуспевшие компании проводили всеобъемлющую программу с шумом и помпами и искали одно магическое решение, как пропустить сложный этап наращивания потенциала и сразу начать расти

Они толкают один маховик, затем останавливаются и толкают другой. В результате нет никакого потенциала

#### Концепция маховика как обобщающая идея

Когда я думаю о компаниях, ставших великими, у меня в голове одно слово - последовательность

### 6. Технологии как акселератор

Каждая компания, добившаяся великих результатов, активно использовала технологии. Но это было сделано не из страха отстать.

Это были тщательно отобранные технологии и их новаторское использование в рамках концепции ежа

#### Не причина, но акселератор развития

Инновационное применение новых технологий в великих компаниях обычно происходило на поздней стадии трансформации

Великие компании никогда не начинали с внедрения новых технологий.

По той простой причине, что вы не можете по-настоящему использовать технологии до тех пор, пока не поймете, какие именно технологии вам нужны.

Это только те, которые неразрывно связаны с концепцией ежа

Если технология соответствует концепции, вы должны стать пионером в применении этой технологии.

Технологии без ясной концепции ежа и без дисциплины, удерживающей компанию в пространстве трёх кругов, не могут сделать компанию великой.

При анализе посредственных компаний мы НЕ НАШЛИ НИ ОДНОЙ

"подбитой" технологической торпедой.

Причины падения всегда были в другом

Не стоит бояться новых технологий

Если вам когда нибудь придет в голову, что технология может являться ключом к успеху, вспомните войну во Вьетнаме

Вы не можете быть технологически отсталым и надеяться преуспеть.

Но сами технологии не являются причиной исключительных результатов или упадка.

Первооткрыватели в технологиях почти никогда не выигрывают вдолгую

Посредственные компании лихорадочно хватаются за технологии в страхе отстать.

Великие - тщательно выбирают подходящие к их концепции ежа.

Становятся пионерами во внедрении и выигрывают вдолгую

## 5. Культура дисциплины - или как не пинать исполнителей

Бюрократия мешает самим сильным спецам в команде. И существует для того чтобы управлять небольшим процентом неправильных людей на корабле.

Нужно ставить правильных людей сразу и вырабатывать культуру дисциплины

1. Создайте культуру, опирающуюся на принципы творческой свободы и ответственности

2. Субъекты культуры - Дисциплинированные люди, готовые на все в силу своей ответственности. Они будут "полоскать творог" см сл главу

3. Не путайте культуру дисциплины с тиерией

4. Следуйте концепции ежа, придерживаясь трёх кругов. Создайте список того, что делать не надо, и последовательно откажитесь от всего лишнего.

Нанимайте людей, обладающих самодисциплиной.

Затем дисциплина мышления

Принятие Суровых фактов с верой

Затем дисциплина действия. Только в такой последовательности.

Полощите творог

что значит урезайте расходы, умеите прикладывать все усилия, чтобы идти к цели, внимательными к мелочам.

В неуспешных компаниях дисциплина строилась на власти руководителей 4го уровня. В преуспевших была культура дисциплины

Фанатичное постоянство

Требуется дисциплина, чтобы сказать "нет, спасибо" большим возможностям.

Если что то является "вашим единственным шансом в жизни", но не вписывается в 3 круга, ни за что не беритесь за это.

Вот стратегия великих компаний.

Перечислите то, что надо ПЕРЕСТАТЬ делать

У вас есть список того, что нужно сделать?

Те кто добиться выдающихся результатов были достаточно дисциплинированными, чтобы выбросить весь хлам.

И наравне со списком дел использовали списки того, что нужно прекратить делать

Великие компании отрезали и продавали заводы, покидая старый

бизнес, не соответствующий с концепцией ежа.