



Книга Что такое менеджмент

Основы теории и практики искусства управления

Джоан Магретта, Нэн Стоун

Profile Books, 2003

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

“Господи, неужели еще одна книга по менеджменту?” – воскликнут некоторые, и будут не совсем правы. Этот труд – результат кропотливого исследования, основанного на опыте нескольких десятилетий работы ее авторов в бизнесе. Им удалось написать книгу, лишенную того изрядно надоевшего жаргона, на котором так любят изъясняться бизнес-консультанты, и изложить свои идеи языком, понятным неспециалисту. Местами читателю может показаться, что какие-то очевидные вещи разобраны чересчур подробно, что нисколько не умаляет ценности этого фундаментального труда, щедро проиллюстрированного бизнес-кейсами и реальными примерами. *BooksInShort* остается только порекомендовать читателю внимательно с ним ознакомиться, чтобы узнать, что такое эффективный менеджмент и в чем кроется секрет его растущего значения для современного бизнеса.

Основные идеи

- Главная функция менеджмента – создание ценности.
- Смысл менеджмента часто понимают неверно, связывая его исключительно с функцией контроля.
- Каждая успешная компания имеет собственную успешную модель бизнеса.
- Создание модели бизнеса сродни литературному творчеству: каждое новое литературное произведение пишется на основе предыдущих.
- Стратегия любого бизнеса основана на стремлении опередить конкурентов.
- Суть эффективного управления состоит в точном знании о том, куда приложить усилия.
- Главное качество человека, на которое следует смотреть при приеме на работу или повышении в должности, – честность.
- Секрет управления людьми – в умении заставить их управлять самими собой.
- Руководитель должен уметь находить компромисс между интересами отдельного человека и потребностями коллектива.
- Успех менеджера – успех группы, а не отдельного человека.

Краткое содержание

Непонятая профессия

Великий знаток менеджмента Питер Друкер однажды заметил, что со стороны бизнес выглядит не требующей большого ума азартной игрой, в которой может выиграть любой осел – при условии, что он будет безжалостным. Однако профессиональные менеджеры считают, что на самом деле все намного сложнее.

“Большинство книг по менеджменту написаны для менеджеров, а эта книга – для любого современного человека, для всех нас, живущих в мире, который создают для нас менеджеры”.

Менеджмент остается недооцененной и непонятой профессией. Репутация профессии менеджера продолжает неуклонно слабеть. Управленец воспринимается как лицо, контролирующее работу других, хотя на самом деле истинная задача менеджмента – это не столько надзор за другими,

сколько создание ценности. Если участники рынка согласны в том, что конкретная компания с выгодой для себя произвела ценность на основе доступных ресурсов, значит, с бизнесом этой компании все в порядке. Задача управленческого персонала – организовать работу, чтобы именно так все и происходило.

“Это не очередное «практического руководство по менеджменту». В книге рассказывается о принципах, лежащих в основе теории и практики менеджмента”.

Как определить, что такое ценность? Какие задачи необходимо решить для производства этой ценности? Понимать ценность можно по-разному. То, что ценно для одного потребителя, для другого может не иметь никакой ценности вообще. Именно руководство компании должно определить, в чем состоит ценность, производимая этой компанией, а затем организовать ее работу так, чтобы эту ценность получили клиенты. Сущность любого бизнеса – создание ценности для клиентов. В этом смысле любая компания есть средство для достижения цели, но не сама цель. Задача менеджмента – постоянно напоминать персоналу компании о внешней направленности ее работы. Клиентов не волнует, сколько усилий потребовалось компании на производство продукта и какие трудности она испытывает с поставщиками или сетью распространения. Единственное, что имеет для них значение, – ценность, которую они смогут извлечь из ее продукта.

Модели бизнеса

Модель бизнеса – это набор постулатов, определяющих процесс создания ценности в конкретной организации. Хорошая модель бизнеса похожа на талантливо написанное литературное произведение. Прежде всего эта модель должна быть понятной инвесторам и клиентам. Ясная, сравнительно простая, понятная каждому бизнес-идея – залог успеха любой компании.

“Создание ценности для клиента – самая суть современного менеджмента”.

Создание новой модели бизнеса в некотором смысле похоже на написание нового романа. Все новые романы – вариации на тему старых. Создавая прибыльную модель бизнеса, менеджмент как раз и выполняет свою основную миссию по созданию ценности. Сюжет, который “рассказывает” компания, должен отражать особенности ее характера и расстановку ее приоритетов. Например, компания 3М в своей модели бизнеса сделала акцент на изобретательности своих сотрудников. А о качестве обслуживания клиентов авиакомпанией Southwest Airlines ходят настоящие легенды. В частности, в одной из них идет речь о сотруднике аэропорта, выручившем семью, которая собралась лететь с собакой, не подозревая, что брать животных на борт запрещено. Чтобы не испортить людям отпуск, этот сотрудник взял собаку к себе домой до их возвращения.

Стратегия

Чтобы модель бизнеса работала как надо, руководство компании должно иметь перед глазами “картину в целом”, то есть обладать стратегическим видением будущего. До сих пор ведутся жаркие споры о том, что должна представлять собой стратегия компании. Под этим термином может скрываться все, что угодно – от аналитики и планов до протоколов мозгового штурма и простых заявлений компании о своей миссии. Не удивительно, что большинство людей скептически относятся к так называемому стратегическому планированию. Тем не менее стратегия жизненно важна для эффективной работы компании и пренебрежение ею чревато фатальными последствиями.

“Одна из центральных функций менеджмента – напоминание сотрудникам о внешней направленности всей работы в компании”.

Модель ведения бизнеса описывает отношения компании с другими субъектами, а также содержит программу действий для выживания в условиях рынка. Стратегия как элемент этой модели – представление о конкурентоспособности организации. Как бы ни было важно для компании превзойти собственные результаты, гораздо важнее для нее превзойти результаты конкурентов. Потребители на рынке стоят перед выбором из множества предложений, и любое решение, принимаемое компанией, оказывает влияние на позицию ее предложения относительно всех конкурирующих предложений.

Базовые принципы

Отличительная черта хорошего управленца – умение из года в год достигать запланированных показателей. Однако результативность действий не всегда пропорциональна приложенным усилиям. С другой стороны, нельзя сказать, что это умение – врожденный дар, которым один человек обладает, а другой нет. Секрет результативности менеджера – соблюдение базовых принципов эффективного управления.

“Создание новой модели бизнеса напоминает написание нового литературного произведения. В определенном смысле вся литература есть переработка универсальных тем человеческого опыта”.

Один из этих принципов – правило 20/80, известное как закон Парето. В общем виде этот закон гласит, что непропорционально большая доля всех достижений компании является следствием непропорционально малой доли всех предпринимаемых ею усилий. Например, сотрудникам отдела сбыта известно, что на 20% клиентов приходится 80% объема продаж, а в масштабе компании 20% всех выпускаемых ею продуктов дают 80% прибыли. Наконец, если вы проанализируете домашний бюджет, то, скорее всего, выяснится, что 80% всех трат пошли на 20% приобретенных вами товаров.

“Тот факт, что ни одна компания не существует в вакууме, существенно осложняет разработку стратегии. Пока вы копаете вокруг своей крепости защитный ров, кто-нибудь поблизости... строит катапульту”.

Бывший глава General Electric Джек Уэлч любил повторять, что суть его работы – ставить лучших людей на самые перспективные проекты и направлять инвестиции туда, где ожидается наибольшая прибыль. Это пример практического применения правила 20/80. Важную роль это

правило играет и в такой области, как контроль качества. В революционном сборнике “Управление контролем качества”, изданном в 1951 году, приводится пример того, как закон Парето действует в отношении бракованной продукции. В частности, мелкие проблемы с качеством продукции ведут к несоразмерно большому проценту брака. Из этого следует вывод, что компания может значительно повысить качество продукции, устранив сравнительно небольшое число проблем. И если производители США в свое время этот вывод проигнорировали, то японские компании отнеслись к нему очень серьезно, а вскоре его важность поняли и в Америке, о чем свидетельствует знаменитая программа “Шесть сигм”, принятая в GE.

Непрерывное совершенствование

Путь к высокому качеству часто начинается с того, что компания просит своих клиентов определить, что именно они ценят в отдельно взятом продукте или услуге. В терминологии, принятой в GE, эти элементы называются “критическими элементами качества”. По закону Парето, большая часть работы компании тратится впустую – 80% усилий приносят лишь 20% результатов. Однако из этого закона есть и позитивное следствие: если компания направит даже незначительные усилия на перспективные проекты, то получит значительный прирост эффективности и прибыли. Правило 20/80 по сути является действенным методом повышения результативности работы, который следует применять систематически и последовательно. Это правило указывает компании путь к тому, как научиться экономить усилия и ресурсы, работая лучше, а не больше.

“С точки зрения самого распространенного на сегодня подхода к менеджменту следует устранять все, что может подавлять человеческую предприимчивость, а крупный размер организации рассматривать как недостаток”.

Постоянное стремление к совершенствованию своего бизнеса – еще один фундаментальный управленческий принцип. Он также известен как “закон Мура” и “философия кайдзен” (термин введен в обиход руководством Toyota). Принцип гласит, что важно не только совершенствование, но и постоянное наращивание его темпов, а единственный путь к этому – ежедневное и кропотливое внесение мелких улучшений.

Работа с людьми

Уоррен Баффетт однажды заметил, что люди, которых вы принимаете на работу, должны быть честными, умными и энергичными. Но при этом, добавил он, если у них нет первого качества, то остальные два вас доконают. Это замечание подсказывает, что главное в сотрудниках – это наличие нужных человеческих качеств. Ученые, изучающие науку управления, условно делят бизнес на два компонента: цифры и люди. Иными словами, бизнес состоит из “жестких”, поддающихся точному расчету элементов – цифр, финансов и операций, и “мягких”, менее определенных элементов, связанных с человеческим фактором. К сожалению, такое деление имеет смысл только в учебной аудитории.

“Сегодня менеджеры не только имеют в своем распоряжении гораздо больше информации, чем когда-либо ранее, но и получают ее намного быстрее – в режиме реального времени”.

Наладить производственный процесс, свободный от влияния человеческого фактора, попытался Генри Форд. “Когда мне нужна лишь пара рук, почему к ним в нагрузку прилагается мозг?” – сетовал он. Время, однако, доказало правоту не Форда, а Питера Друкера, концепция которого подчеркивает важность отношения к сотруднику как к личности.

“Большинству людей претит сама мысль о том, что ими кто-то управляет”.

Во многих случаях секрет успешного управления людьми заключается в отсутствии этого управления. Хорошие сотрудники обычно сами знают, как и что им делать. На долю менеджмента отводится лишь создание таких условий, в которых процесс самоуправления будет протекать беспрепятственно. Действительно, люди должны управлять собой сами, но настоящая проблема состоит в поиске компромисса между двумя противодействующими силами. С одной стороны талантливые люди сопротивляются контролю, желая, чтобы к ним относились как к личностям. С другой же стороны результат работы часто зависит от умения работать в команде. Поэтому главный вопрос, стоящий перед менеджером, заключается в следующем: как убедить людей потратить усилия на достижение не индивидуальной, а коллективной цели?

“Поиск компромисса между потребностями коллектива и интересами индивида – самая суть управленческих усилий”.

Часто эту проблему удастся решить с помощью внедрения общих для коллектива ценностей. Например, большинство современных компаний заявляют об “уважении к отдельному человеку”. На деле, однако, такие заявления нередко оказываются пустыми. Альберт Эйнштейн однажды заметил, что личный пример – это даже не основной, а единственный инструмент воздействия на других людей. Если ваша компания заявляет об уважительном отношении к личности сотрудников, то как этот принцип должен воплощаться в работе ее менеджеров? Начать необходимо с определения того, какие ценности и навыки нужны вашей организации. Нанимайте только тех людей, личные качества которых соответствуют ценностям компании. Хороший способ донести до людей эти ценности – культивирование корпоративных “мифов и легенд”. Задача менеджера – создать такую корпоративную культуру, которая бы поощряла самоуправление сотрудников. Наличие общих ценностей играет главную роль в решении этой задачи.

Что дальше?

Оцените состояние дел у себя в компании. Дотягивает ли ее продуктивность до желаемого уровня? Чтобы сформировать условия, способствующие росту общей эффективности работы и облегчающие самоуправление сотрудников, следует обратить внимание на следующие элементы.

- **Цель.** Организация должна иметь представление о собственных целях. Миссия компании должна быть достойна затрачиваемых усилий. Задача менеджмента – сделать так, чтобы все сотрудники компании помнили об этих целях.
- **План действий.** Сама структура компании должна способствовать достижению поставленной цели. При этом следует учитывать реалии

- конкурентной среды. Руководители должны создать четко работающий механизм осуществления миссии компании. Внутренняя организация компании должна не только соответствовать ее предназначению, но и адекватно реагировать на любые внешние воздействия.
- **Исполнение.** Каким бы великолепным ни был план на бумаге, руководство компании должно уметь направлять усилия сотрудников в нужное русло, налаживать процесс достижения целей. Умение неизменно достигать поставленных целей – главное мерило управленческого успеха.

Ставка на будущее

Современные менеджеры в чем-то похожи на мореплавателей древности. Они должны постоянно вглядываться в горизонт, чтобы определить направление движения, но при этом не забывать контролировать текущее положение судна в океане. Эти менеджеры хорошо понимают, что у их компаний есть только один выбор: или непрерывная модернизация, или безнадежное отставание от конкурентов. Им приходится вкладывать средства безо всякой уверенности в том, что эти средства окупятся. Иными словами, они должны постоянно рисковать, чтобы в конечном итоге оказаться в числе победителей.

“Особая корпоративная культура Southwest Airlines – вот благодаря чему персонал авиакомпании удовлетворен работой и предан своему делу. В основе этой культуры лежит идея о том, что работа должна приносить удовольствие, а не быть тягостной обязанностью”.

Поскольку задача менеджера – создание ценности, качество принимаемых им решений об инвестициях становится критически важным фактором. Какими бы ни были ставки в игре, хороший менеджер должен обладать инициативностью, предприимчивостью и широтой взглядов. Только очень смелый человек умеет постоянно принимать решения о будущем в условиях его полной неопределенности.

“Задача менеджмента – создание организации, которая работает”.

Существует целый ряд средств для оценки рискованности и выгодности инвестиций. Несомненно, их стоит применять, но при этом надо помнить, что они – всего лишь вспомогательные средства, не заменяющие прозорливости ума и не избавляющие от необходимости принимать тщательно взвешенные решения. Таланты менеджера не бывают безграничными. Во многих компаниях от менеджеров требуют столько, сколько отдельно взятый человек выполнить не в силах. По этой причине эффективность менеджмента следует оценивать не только на индивидуальной, но и на коллективной основе.

Менеджеры компании должны владеть множеством самых разнообразных навыков, чтобы иметь возможность рассматривать одну и ту же проблему с разных точек зрения. Вместе с тем они должны координировать друг с другом свои действия, чтобы общий результат превосходил сумму затраченных на него усилий отдельных людей. Работая рука об руку, члены такой команды смогут достичь целей, которых они никогда не смогли бы достичь, действуя поодиночке.

Об авторах

Джоан Магретта – постоянный автор Harvard Business Review, в котором она работала в 1990-е годы редактором материалов о стратегии бизнеса. До этого – партнер в консалтинговой фирме Bain & Company. **Нэн Стоун** работала редактором и главным редактором Harvard Business Review. В настоящее время – партнер в Bridgespan Group.
