



Книга Победитель

Джек Уэлч, Сюзи Уэлч
АСТ, 2007

Рецензия BooksInShort

Бывший глава General Electric Джек Уэлч – живая легенда корпоративного мира. Эта книга, написать которую Уэлчу помогла его жена Сюзи, – яркое доказательство редкого наставнического дара ее автора. Свои советы и рекомендации Джек щедро иллюстрирует многочисленными неведомыми историями из жизни. Автор предельно честен с читателями, повествуя о своих ошибках и успехах. Единственным слабым местом книги можно считать главу о том, как научиться сочетать работу с личной жизнью, – о той области, где сам Уэлч, по его же признанию, потерпел поражение. Впрочем, любые недостатки книги с лихвой компенсируются глубокими наблюдениями автора о корпоративной политике. *BooksInShort* рекомендует эту книгу топ-менеджерам, а также любым руководителям, которые хотели бы многого добиться.

Основные идеи

- Успешные компании отличаются комфортной психологической атмосферой.
- Позитивный настрой персонала на работу – один из главных активов компании в бизнесе.
- Каждая успешная компания имеет четко сформулированную миссию, описывающую ценности, которыми она руководствуется.
- Отсутствие искренности в отношениях между сотрудниками негативно отражается на результатах их работы.
- Вкладывайте время и деньги только в высокопроизводительных сотрудников и самые перспективные направления бизнеса.
- Главная задача лидера – развивать свою команду и заряжать ее энтузиазмом.
- Низкоэффективных сотрудников следует увольнять, если не получается заставить их работать лучше.
- При найме как рядовых сотрудников, так и руководителей обращайте внимание на добросовестность, интеллект, зрелость отношения к работе, позитивный настрой, решительность, исполнительность и интерес к делу.
- В кризис всегда предполагайте, что дела обстоят еще хуже, чем кажется.
- Человеку не стоит заниматься работой, которая ему не подходит.

Краткое содержание

Стратегия победы

Воля к победе чрезвычайно важна в бизнесе. Успешно действующая компания – это творчески мыслящие и изобретательные сотрудники, новые возможности для развития и новые рабочие места, а также налоговые поступления в бюджет. Формулируя миссию своей компании, ответьте на один простой вопрос: за счет чего вы собираетесь выигрывать в конкурентной борьбе? Когда у руководителя есть ясное понимание этого, ему намного легче принимать непростые решения о распределении ресурсов. Четкое представление о стратегии позволяет руководителю избежать одной из главных ошибок в корпоративном управлении, которая заключается в попытке преуспеть во всем и сразу. Миссия компании должна представлять собой ясный и четкий план деятельности на основе корпоративных ценностей. Конкретно определите приемлемые для вас модели поведения и этические стандарты. Громкие корпоративные скандалы в таких крупных фирмах, как Enron и Arthur Andersen, показали, что может произойти, если декларируемая миссия организации расходится с ее реальными ценностями.

Искренность превыше всего

Главное препятствие для конструктивных отношений в корпоративном мире – отсутствие искренности. Речь идет не о намеренной лжи, а о

закрытости и нежелании делиться информацией. Неискренность препятствует воплощению ценных идей, тормозит инициативу сотрудников и развитие бизнеса, делает аттестацию персонала бесполезной. В условиях искреннего общения сотрудники получают подробные отзывы о своей работе и упрощается обмен идеями. Кроме того, искренность снижает общие издержки за счет того, что сокращается количество ненужных совещаний. Подавайте другим личный пример искренности и открытости в общении. Поощряйте сотрудников, которые не боятся высказывать свое мнение.

Кто не работает, тот не работает у нас

Неумение руководителя различать сотрудников с высокой, средней и низкой производительностью отрицательно отражается на прибыли компании. Благодаря ранжированию персонала по производительности труда и премированию самых эффективных сотрудников и подразделений даже посредственные компании могут стать успешными. В течение 20 лет подразделение General Electric, производившее кондиционеры, приносило компании минимальную прибыль и имело ничтожную долю рынка. В GE было введено строгое правило: если какое-то подразделение не занимает ведущую позицию в отрасли, его закрывают. В конце концов неэффективное подразделение было продано, что позволило компании перенаправить ресурсы на более прибыльные направления бизнеса.

“Руководители успешных компаний поощряют в подчиненных разумный риск и стремление обогатить свои профессиональные познания”.

Аналогично следует поступать и в отношении персонала. Чаще всего около 20% сотрудников имеют высокую производительность труда, около 70% – среднюю, и приблизительно 10% – низкую. Поощряйте высокопроизводительных сотрудников. Сотрудников со средними результатами нужно мотивировать. Регулярно высказывайте им замечания о качестве их работы и предоставляйте возможности для роста. С этой группой сотрудников вам предстоит серьезно поработать, чтобы часть из них перешла в категорию высокоэффективных. От неэффективных работников нужно без колебаний избавляться.

Вы и компания: правила лидерства

Постоянно развивайте своих подчиненных. Используйте любую возможность для обучения сотрудников и укрепления их веры в себя. Заряжайте людей оптимизмом. Завоевывайте доверие сотрудников, налаживая с ними честные и искренние отношения. Уважайте их заслуги и достижения. Разъясняйте людям стратегические цели компании. Имейте смелость принимать непопулярные решения и любознательность, чтобы докапываться до истины в сложных вопросах. Поощряйте разумный риск и стремление приобретать новые знания. Торжественно награждайте за крупные достижения.

Три главных критерия оценки кандидатов при найме

Найти хороших работников непросто, а высококлассных специалистов – еще сложнее. Чтобы облегчить процесс найма, оценивайте кандидатов по трем главным критериям:

1. **Порядочность.** Нанимайте людей, которые имеют твердые моральные принципы, держат слово и умеют признавать ошибки. Проверяйте рекомендации каждого кандидата и прислушивайтесь к своим внутренним ощущениям.
2. **Интеллект.** Университетский диплом с отличными оценками не является показателем выдающихся умственных способностей. Ищите людей любознательных, проницательных, хорошо понимающих специфику отрасли.
3. **Зрелость.** Человек может быть зрелым в любом возрасте. Зрелость – это качество, связанное с умением выполнять работу в срок, справляться со стрессом и неудачами, а также праздновать успехи, не впадая в самодовольство.

“Во всем, что касается стратегии, поменьше размышляйте и побольше делайте”.

За годы своей карьеры Джек Уэлч разработал собственную систему отбора кандидатов, основанную на оценке следующих личностных качеств:

- **Позитивный настрой.** Принимайте на работу позитивно настроенных сотрудников, умеющих работать в коллективе и любящих жизнь.
- **Энтузиазм.** Выбирайте тех, кто воодушевляет окружающих.
- **Решительность.** Ищите людей, имеющих смелость принимать жесткие решения.
- **Исполнительность.** Нанимайте тех, кто работает качественно и эффективно.
- **Увлеченность.** Отдавайте предпочтение людям, которым интересен бизнес компании.

“Перемены только ради перемен выглядят глупо и требуют слишком больших усилий”.

При отборе кандидатов на руководящие должности обращайте внимание на следующие личностные качества кандидатов:

- **Естественность.** В лидере не должно быть ни капли притворства. Это уверенный в себе человек с твердыми этическими принципами.
- **Интуиция.** Талантливые лидеры умеют делать точные прогнозы.
- **Навыки отбора подчиненных.** Лидер должен подбирать в свою команду только самых умных и энергичных людей.
- **Психологическая гибкость.** Умение учиться на своих ошибках.

“Никто другой не сможет придумать за вас, как оптимальным образом сочетать работу с личной жизнью”.

Топ-менеджеры должны соблюдать основные принципы управления персоналом:

1. Неизменно подчеркивайте важность роли, которую играет отдел кадров. Его начальник должен иметь не меньше полномочий, чем

- финансовый директор.
- Разработайте простую и понятную систему аттестации персонала.
- Мотивируйте сотрудников. Признавайте их заслуги, поощряйте материально.
- Будьте искренни в общении со всеми сотрудниками без исключения.
- Особое внимание уделяйте сотрудникам со средними показателями производительности труда. Они – основа компании.
- Служебная иерархия организации должна иметь как можно меньше уровней.

Увольнение

Основные причины для увольнения – необходимость сократить издержки, некомпетентность сотрудника, нарушение им норм корпоративной этики. Увольняйте неэффективных сотрудников, если они не исправились после неоднократных замечаний. Увольнение по причине некомпетентности часто ведет к обидам и конфликтам. Чтобы свести проблемы к минимуму, позаботьтесь о том, чтобы увольнение не стало неожиданностью. Постарайтесь сделать эту процедуру как можно менее унижительной для увольняемого.

Проведение преобразований

Осуществляйте преобразования, опираясь на следующие принципы:

- Четкое формулирование целей.** Любое преобразование должно вести к достижению конкретных целей, стоящих перед компанией.
- Наем и продвижение по службе инициативных сотрудников.** Принимайте на работу целеустремленных людей, которым интересно то, чем они занимаются.
- Отсев скептиков и пессимистов.** Увольняйте или переводите на другие должности тех, кто препятствует или противится переменам.
- Анализ чужих неудач.** Извлекайте уроки из корпоративных провалов, имевших место в других компаниях.

Действия в кризисной ситуации

В условиях кризиса у лидеров есть соблазн попросту не замечать проблем или надеяться, что они решатся сами собой. Для благополучного выхода из кризиса необходимо преодолеть фазу отрицания и начать действовать по следующему плану:

- Всегда исходите из того, что проблемы серьезнее, чем кажутся.** Не отрицайте проблем, иначе ситуация усугубится еще дальше.
- Не пытайтесь скрыть проблемы.** В период кризиса ведите себя так, словно вас все время показывают по телевизору. Будьте открыты. Помните, что правда о критической ситуации в вашей компании рано или поздно станет достоянием общественности.
- Будьте готовы к нелестным отзывам в СМИ.** Открыто заявите о проблемах в компании прежде, чем это сделают журналисты.
- Приготовьтесь к болезненным переменам.** Преодоление кризиса почти всегда влечет за собой крупные кадровые перестановки и изменения в процессах.
- Не теряйте надежды на благополучное преодоление кризиса.** Верьте в то, что компания преодолет кризис и станет еще сильнее.

Разработка конкурентной стратегии

Подходите к стратегическому планированию прагматично, то есть меньше размышляйте и больше действуйте. Воплощение стратегии состоит из трех основных этапов:

- Коллективное обсуждение идей.** Для выбора наилучшей стратегии выхода на новый рынок ответьте на следующие вопросы. Чем занимаются ваши конкуренты? Как распределены доли рынка? Какими будут ваши первые шаги? Какие можно выделить тенденции в развитии рынка? Как их использовать во благо компании?
- Разработка плана действий.** Для его реализации ищите скрупулезных, целеустремленных людей, например таких, как Ллойд Троттер, который начал карьеру в GE в 1970 году инженером, а в 1992 году стал главой одного из ключевых подразделений компании. Троттер отличался умением педантично осуществлять принятые планы.
- Внедряйте оптимальные методы работы.** Формулируйте правила и процедуры, следуя которым сотрудники будут работать с максимальной отдачей.

Составление бюджета

Перед тем как составлять бюджет, постарайтесь найти ответы на два главных вопроса: 1) Что должна сделать компания для улучшения своих прошлогодних результатов? 2) Чем заняты конкуренты и как вы можете их превзойти. Вместо того чтобы выплачивать работникам премии за выполнение ориентировочных бюджетных показателей, поощряйте их за улучшение результатов по сравнению с предыдущим годом.

Расширение компании: внутренний и внешний рост

Компании расширяются за счет внутренних либо внешних ресурсов. Внутренний рост имеет место, когда компания осваивает новое направление бизнеса или начинает выпускать новые виды продукции. Внешний рост компании происходит через приобретение других фирм. Создавая новое подразделение, руководители часто допускают следующие серьезные ошибки: не выделяют достаточных финансовых и кадровых ресурсов, ограничивают самостоятельность нового подразделения или же не информируют о нем остальной персонал компании. Для успешного проведения корпоративных слияний и поглощений придерживайтесь следующих рекомендаций:

- Не верьте в слияния “на равных”.** Слияние, основанное на этой предпосылке, неизбежно ждет крах. Управлять новой фирмой должна

- именно ваша компания.
2. **Учитывайте совместимость организационных культур.** Этот фактор не менее важен, чем совместимость стратегий.
 3. **Не делайте слишком много уступок.** Успех слияния окажется под угрозой, если компания-покупатель станет делать много поблажек приобретаемой компании.
 4. **Не затягивайте с объединением компаний.** Завершите его в течение трех месяцев.
 5. **Не торопитесь устанавливать свои порядки.** Слияние вряд ли будет успешным, если вы сходу начнете перестраивать работу приобретенной компании.
 6. **Не переплачивайте.** Если вы заплатите за новую компанию на 5-10% больше, чем собирались, это нормально. Слишком дорогая сделка экономически нецелесообразна.
 7. **Если другая фирма приобрела вашу, не конфликтуйте с ее руководством.** Ваша карьера зависит от того, успешно ли вы вольетесь в коллектив фирмы-покупателя.

Построение карьеры

Ищите работу, которая будет вам в радость. Всегда четко и ясно представляйте свои интересы. Рассматривая предложение о работе, оцените коллектив компании, наличие возможностей для личного и профессионального роста, круг обязанностей, зарплату, возможность найти наставников, приобретаемый опыт и перспективы отрасли. Чувствуете ли вы, что это “ваша” работа? Не будет ли она отнимать все ваше время в ущерб семье? Всегда стремитесь превзойти ожидания начальства и повысить свою производительность. Не создавайте трудностей вышестоящим руководителям. Не наносите ущерб своей репутации опозданиями, хвастовством, пренебрежением принятыми в организации правилами. Не спешите требовать прибавки к зарплате. Для начала покажите, на что вы способны, – так вы заложите основу для всех своих будущих побед.

Об авторах

Джек Уэлч – бывший председатель правления и исполнительный директор корпорации General Electric, проработавший в ней 40 лет. Автор бестселлера “Джек: мои годы в GE”. В последнее время возглавляет консалтинговую компанию, часто выступает публично. Сьюзи Уэлч – бывший редактор журнала Harvard Business Review.
