



# Книга В поисках совершенства

## Уроки самых успешных компаний Америки

Том Питерс, Роберт Уотерман  
Вильямс, 2005  
Также есть на следующих языках: Английский

### Рецензия BooksInShort

В этой книге представлены результаты исследования, проведенного Томом Питерсом и Робертом Уотерманом в 1979-1980 годах, в ходе которого они изучили характерные черты, общие для самых успешных компаний США. Отобрав 43 компании, работающие в шести различных отраслях, они тщательно проанализировали их деятельность. И хотя этой работе уже свыше двадцати лет, сформулированные авторами основные принципы совершенства в управлении бизнесом не потеряли своей актуальности и по сей день. Сегодня эти восемь принципов могут показаться очевидными, но именно это исследование стало первым примером систематизированного и методичного подхода к их изучению. Эта великолепная книга давно стала классикой менеджмента, а ее выводы не раз подтверждались на практике. *BooksInShort* настоятельно рекомендует этот классический труд всем предпринимателям.

### Основные идеи

- Модель 7С Маккинзи включает в себя совместные ценности, системы, стиль руководства, сотрудников, сумму навыков, стратегию и структуру.
- Компаниям нужно всегда помнить о непредсказуемости поведения людей.
- Наладив в организации открытые, неформальные способы общения, вы повысите ее готовность к активным действиям.
- Деятельность успешных компаний в большей степени определяется не уровнем затрат или наличием технологий, а потребностями клиентов.
- Поощряйте независимость и предприимчивость. Относитесь терпимо к ошибкам и неудачам.
- Уважайте каждого человека; предоставляйте сотрудникам все необходимые условия для обучения и повышения квалификации.
- Успешные компании имеют четкую систему основополагающих ценностей.
- Не допускайте разрастания управленческого штата и усложнения процедур.
- Сосредоточьтесь на основном виде деятельности.
- Создайте условия для максимальной личной свободы сотрудников, не забывая о необходимости твердо обозначить главное направление.

### Краткое содержание

#### Модель 7С Маккинзи

Когда Питерс и Уотерман начали работать над своим исследованием, американский бизнес испытывал во всем мире сильнейшее давление со стороны конкурентов, в особенности со стороны японских компаний. Авторы задались целью выяснить, в чем заключается секрет успеха выдающихся американских компаний, и сформулировать правила, которые могли бы взять на вооружение другие. Реализацию проекта они начали с рассмотрения самых главных переменных факторов, объединив их в матрицу из семи основных принципов с общими ценностями в центре. Эта матрица получила название “модель 7С Маккинзи”, по первым буквам семи терминов – “совместные ценности”, “системы”, “стиль руководства”, “сотрудники”, “сумма навыков”, “стратегия” и “структура” – и названию консалтинговой фирмы McKinsey, в которой в то время работали Питерс и Уотерман. Эту модель они использовали, чтобы определить, в чем состоит “совершенство в управлении бизнесом”.

“Заметьте – мы не имеем ничего против финансовых показателей. Без них далеко не уедешь. Но они отнюдь не отражают целостную картину”.

Как же исследователи отбирали свои примеры корпоративного совершенства? Они начали с длинного списка компаний, которые, по мнению бизнесменов, консультантов, представителей отраслевых изданий и академических кругов, были лидерами и первопроходцами в шести важнейших отраслях. Затем они установили критерии “совершенства в управлении”, в соответствии с которыми успешная компания:

- демонстрировала рост более двадцати лет;
- на момент исследования не испытывала финансовых проблем;
- регулярно выводила на рынок инновационные продукты и услуги;
- быстро адаптировалась к изменяющимся рыночным и иным внешним условиям.

“Навряд ли компания сможет добиться значительного успеха, не имея системы ценностей, достойных уважения и понятных всем”.

Отобрав сначала для исследования 75 компаний, они после тщательного анализа оставили всего 43 компании, многие из которых известны и сейчас, спустя двадцать с лишним лет: Hewlett-Packard, Intel, Procter & Gamble, Johnson & Johnson, Caterpillar, 3M, Marriott, McDonald's, Disney, Boeing, Bechtel, Exxon, Du Pont.

## **Значение человеческого фактора**

Все эти компании пришли к одному важному открытию: эффективное управление не подчиняется традиционному принципу “холодной рациональности”, на котором основаны методы обучения в бизнес-школах и который предполагает поиск логических обоснований для каждого решения. Помимо сбора и анализа количественных данных ведущие компании придают особое значение тем трудно классифицируемым аспектам управления, которые связаны непосредственно с человеком. Иными словами, они признают, что в деятельности организации присутствует “непредсказуемый человеческий фактор”. Как следствие, все восемь принципов эффективного менеджмента так или иначе связаны с пресловутым человеческим фактором.

“Каждому из нас кажется, что он лучший. Мы не можем относиться к себе объективно. И этот факт имеет огромное значение для управления персоналом. Тем не менее большинство организаций, как выясняется, видит своих сотрудников в негативном свете”.

В основе этих принципов лежит ряд важных наблюдений о рациональности и интуиции. Возможно, рациональность и является “двигателем бизнеса”, но если рациональным подходом злоупотреблять, то присущие ему недостатки неизбежно дадут о себе знать. К ним относятся: излишне пессимистичный образ мыслей и склонность к критике; сопротивление экспериментам и исключение права на ошибку; отсутствие гибкости и тенденция все усложнять; неприятие всего неформального, а также недооценка важности общих ценностей.

“Самый удручающий факт в судьбе крупных корпораций заключается в утрате важного качества, которое, собственно, и позволило им выйти на лидирующие позиции – способности создавать инновации”.

Оказывается, действиями сотрудников, клиентов и даже руководителей, как правило, управляют не рациональные факторы, а иррациональные, за которые отвечает правое полушарие. Так, например, люди предпочитают считать себя лучшими работниками, даже если это не совсем соответствует действительности, – поэтому важно поощрять стремление сотрудников выделиться, награждая их и публично признавая их заслуги. Многим легче усваивать знания с помощью простых систем и процедур – значит, обширные перечни целей, указаний и рекомендаций лучше сокращать до нескольких понятных и конкретных положений. Восемь базовых принципов работы, применяющихся в успешных компаниях, учитывают эти закономерности и являются по сути методами позитивного воздействия, характерными для более интуитивного, ориентированного на правое полушарие подхода к управлению. Эти восемь принципов подробно изложены ниже.

## **Первый принцип: готовность к активным действиям**

Успешные компании всегда готовы быстро и эффективно реагировать на изменения. Для реализации принятых решений они на короткий срок формируют целевые рабочие группы, которые решают конкретные задачи и приступают к работе уже через несколько дней после принятия решения, без бюрократических проволочек и бумажной волокиты. Такой алгоритм работы представляет собой разительный контраст по сравнению с традиционным подходом, при котором большой коллектив “анатомически препарирует” аналогичную задачу в течение нескольких месяцев, о чем и составляет по завершении задания обстоятельный отчет. В небольшие рабочие группы, как правило, входят специалисты различных структурных подразделений компании, подобранные с учетом знаний и навыков, необходимых для осуществления конкретного проекта.

“Небольшая рабочая группа – наиболее часто встречающийся прием «дробления». Такие малые группы, в сущности, становятся для успешных компаний основными строительными блоками, из которых создается организация”.

Ориентации на активные действия также способствует метод “дробления заданий”, который состоит в разбивке комплексных процессов и задач на отдельные блоки, что позволяет организации добиться гибкости и оперативности. Этот подход претворяется в жизнь по-разному: через создание рабочих групп, центров управления проектами, “кружков качества” и “мозговых центров” – специальных полуавтономных экспериментальных отделов. Как правило, предполагается использование небольших групп в качестве “кирпичиков”, из которых выстраиваются нужные структуры внутри организации. Упрощение систем – например, сокращение масштабных планов действий до нескольких целей или основных этапов – помогает сотрудникам четко увидеть цель и путь к ее достижению.

“Никто не говорит, что компании не должны планировать – это сомнению не подлежит. Однако планирование слишком часто становится самоцелью”.

Еще один фактор, повышающий готовность компаний-лидеров к действиям, – стремление постоянно экспериментировать. Они готовы рисковать, запуская новые проекты, и готовы совершать ошибки. Такое экспериментирование часто похоже на игру. Например, в Hewlett-Packard инженеры, разрабатывающие новую продукцию, специально оставляют на своих столах модели, над которыми работают, чтобы любой желающий мог их рассмотреть и испытать. Если эксперименты оканчиваются неудачей, компании сразу же прекращают эти разработки. Процесс напоминает игру в покер, в которой хороший игрок всегда чувствует, когда нужно пасовать, а когда идти ва-банк. Если инновации оказываются перспективными, работа над ними продолжается вплоть до создания новых продуктов – примерами могут служить многочисленные достижения GE в области создания пластмасс и производства авиационных двигателей. И наконец, важную роль играет улучшение коммуникаций. Walt Disney, например, стимулирует общение между сотрудниками, сделав нормой обращение по имени. Другие компании, такие как IBM и Delta Airlines, поддерживают политику “всегда открытых дверей кабинета руководителя”.

## **Второй принцип: контакт с клиентом**

Передовые компании стараются быть как можно ближе к своим клиентам. Они одержимы стремлением гарантировать клиентам качество, надежность и высокий уровень обслуживания. Их действиями движут не новейшие технологии и не стремление снизить издержки, а последовательная ориентация на клиента. Так, например, в 1980-х годах IBM стала лидером рынка в своей области именно благодаря приверженности высокому качеству сервиса.

“Несмотря на весь шум вокруг ориентации на потребителей, клиента по-прежнему либо просто игнорируют, либо воспринимают как досадную неприятность”.

Иногда ориентация на высокое качество обслуживания требует шагов, которые могут казаться в краткосрочной перспективе экономически невыгодными. Однако в конечном итоге безукоризненный сервис всегда окупается сторицей – он гарантирует лояльность клиентов. Успеху компании Frito-Lay в значительной мере способствовало желание ее сотрудников всегда идти навстречу клиентам и делать больше, чем необходимо. Например, сотрудники Frito-Lay не раз помогали работникам магазинов справиться с последствиями урагана или другого происшествия.

“Рост, к сожалению, влечет за собой усложнение процессов. И большинство крупных компаний реагируют на это усложнение соответствующим образом – создавая сложные системы и структуры”.

Образцовые компании разъясняют всем своим сотрудникам, насколько важно ставить интересы клиента выше своих собственных. Они проводят специальные тренинги, вырабатывая у сотрудников мышление, ориентированное на клиента. Такая забота о клиентах свидетельствует о стремлении к качеству и надежности. Для примера можно привести фанатичную одержимость McDonald’s чистотой, озабоченность HP выполнением “задач по качеству” в рамках корпоративной программы “Руководство через осуществление задач” и значение, которое компания Digital придает надежности, даже если это приводит к отставанию от конкурентов по уровню развития технологий.

“Речь идет не об обещании нянчиться с персоналом, а об осознанном уважении к человеку и желании его обучать, предъявлять к нему обоснованные и четкие требования и предоставлять ему свободу самому решать, как лучше выполнять свои обязанности”.

Для многих компаний акцент на качестве обслуживания клиентов, как правило, подразумевает необходимость поиска ниши, в которой компания станет лучшей, – это может быть виртуозное использование технологий, ценовая гибкость, лучшая сегментация потребительской аудитории, ориентация на решение проблем или готовность вкладывать средства в дифференциацию. Напротив, для компаний-лидеров ни уровень затрат, ни технологии не являются факторами успеха: главной движущей силой для них становится ориентация на качество, высокий уровень обслуживания, надежность и занятие “ниши высокой потребительской ценности”. Быть ближе к клиенту – значит уметь внимательно слушать потребителей своих продуктов и услуг и улавливать, чего они на самом деле хотят. В такой модели поступающая от клиентов информация указывает компаниям, куда им двигаться дальше, а сам рынок становится источником наиболее ценных инноваций.

## **Третий принцип: автономность и предприимчивость**

Чтобы развить в своих сотрудниках предпринимательский дух и чувство независимости, компании-лидеры воспитывают у них стремление к новаторству. Они всячески поощряют исследователей к новым открытиям и хотят, чтобы бренд-менеджеры энергично содействовали разработке перспективных идей. Эти компании признают важность энтузиастов, одержимых идеями, и оказывают им поддержку на самых разных уровнях. Например, в компании могут быть сотрудники, “болеющие” за какой-то определенный продукт – нередко это энтузиасты-одиночки, горячо верящие в успех своего любимого детища. Таких людей считают первопроходцами и предоставляют в их распоряжение небольшой исследовательский отдел или команду специалистов. Кроме того, компании-лидеры терпимо относятся к неудачам. Они понимают, что не всякий эксперимент заканчивается победой и что не ошибается лишь тот, кто ничего не делает. Подобный подход, например, позволил 3M разработать более 50 000 наименований продукции, и выводить каждый год на рынок более 100 принципиально новых товаров.

## **Четвертый принцип: производительность обеспечивают люди**

Успешные компании высоко ценят роль отдельного человека в организации. Это выражается в создании возможностей для повышения квалификации, предъявлении четких и разумных требований и предоставлении людям “практической автономности”, позволяющей им более эффективно выполнять свои обязанности. Этот принцип по-разному реализуется на практике. Delta Airlines, например, делает акцент на создании “чувства одной семьи”. HP верит в “управление с помощью циркулирования и общения”. Обе компании создают комфортную среду для своих сотрудников, стимулируя их работать более результативно. Такой подход может порой вести к корпоративной показухе в виде пышных празднеств и церемоний награждения победителей, но это также положительно влияет на сотрудников, повышая их мотивацию и удовлетворенность работой.

**Пятый принцип: ориентация на ценности**

Образцовые компании руководствуются в своих действиях определенными ценностями. Они четко осознают, какие убеждения лежат в основе их деятельности, и серьезно относятся к процессу формирования системы ценностей, которые должны разделять все сотрудники. Всевозможные истории, легенды и предания, поддерживающие систему ценностей, становятся частью организационной культуры, при этом их идеологическое наполнение намеренно ограничивается несколькими базовыми принципами.

**Шестой принцип: верность призванию**

Компании-лидеры помнят о том, с чего все начиналось – то есть сосредотачиваются на одном основном виде деятельности, в котором достигли превосходства. В качестве примера можно привести 3М, сосредотачивающую свои усилия на продуктах, в которых используются ее собственные технологии в области покрытий и соединений материалов, а также на создании дочерних компаний в родственных отраслях. Те же фирмы, которые пытаются охватить как можно более широкий спектр различных областей, как правило, оказываются менее успешными. Исследования, в частности, Ричарда Румельта из Гарвардской школы бизнеса, подтверждают, что организации, которые остаются верными своей специализации, добиваются лучших результатов.

**Седьмой принцип: простая структура, немногочисленный руководящий состав**

Следуя седьмому принципу, компании стараются максимально упростить свои правила и процедуры и сократить до минимума количество уровней управления компанией. Такая простая структура делает их более гибкими и наделяет способностью оперативно реагировать на стремительно меняющиеся внешние условия.

**Восьмой принцип: дисциплина в сочетании со свободой**

И, наконец, ведущие компании искусно поддерживают баланс между централизованным управлением и индивидуальной свободой. Они имеют жесткие механизмы контроля, но остаются открытыми для перемен и творчества. Особенностью этого принципа является следование общему направлению развития компании в сочетании с независимостью.

**Об авторах**

**Том Питерс** – автор всемирно известных бестселлеров в сфере бизнеса, таких как “Представьте себе!”, “Человек-бренд” и “Семинар Тома Питерса”. Он является основателем и руководителем Tom Peters Group и признан самым дорогим консультантом в мире. **Роберт Уотерман** – директор крупной консалтинговой компании и автор нескольких книг, в том числе “Что Америка делает правильно” и “Фактор обновления”.

---