

Содержание

Предисловие	7
Введение	33
Часть I	
Почему важна культура исполнения	45
Глава 1. Внутренний конфликт, которого никто не осознает	47
Глава 2. Отличительные особенности культуры исполнения	71
Часть II	
Базовые элементы системы исполнения	93
Глава 3. Базовый элемент № 1: семь навыков эффективного руководителя	95
Глава 4. Базовый элемент № 2: разработка схемы культурных преобразований	125
Глава 5. Базовый элемент № 3: работа, которую руководитель не может делегировать, — подбор и расстановка нужных людей на нужные места	151

Часть III

Три ключевых бизнес-процесса системы исполнения	181
Глава 6. Управление персоналом: связь со стратегическим планированием и основной деятельностью	183
Глава 7. Стратегическое планирование: связь с управлением персоналом и основной хозяйственной деятельностью	225
Глава 8. Как организовать обсуждение и анализ стратегических планов	255
Глава 9. Основная деятельность: устанавливаем связь со стратегическим планированием и управлением персоналом	275
Заключение	315
Об авторах	321

Предисловие

Новая роль системы исполнения в кризисные времена

В первом издании книги, которое было опубликовано в 2002 году, мы сделали вывод, что именно постановка четкой системы исполнения задач, решений, планов отличает компании преуспевающие от компаний, которые еле-еле перебиваются или идут ко дну.

Сегодня мы барахтаемся в пучине глобальной рецессии, гигантским прессом давящей на бизнес, потребителей и правительства. Утрата доверия приняла вселенские масштабы. Когда-то действенные стратегии и бизнес-модели перестали работать. И мы уже знаем, что, когда рецессия наконец отступит, ни бизнес, ни экономическая среда не вернуться в то состояние, какое мы привыкли считать нормальным.

Мы стали очевидцами тектонической подвижки мира, которую можно квалифицировать как «перезагрузку» глобальной среды бизнеса. Отныне мы живем в мире, где множество радикальных изменений может происходить одновременно, где многие привычные нам вещи еще долго не вернуться к прежнему состоянию. В новых реалиях доводить задачи до исполнения не только сложнее, но и стократ важнее, чем когда-либо в прошлом. Должным образом налаженная система исполнения

не только гарантирует эффективное использование ресурсов в условиях острого дефицита кредитных ресурсов и денежных средств, но также задает контур обратной связи, что позволяет бизнесу своевременно подстраиваться под перемены во внешнем мире, не важно, крупные они или незначительные. Поскольку цель руководителей компаний по-прежнему заключается в том, чтобы прокладывать курс в будущее, именно система исполнения станет той силой, которая направит организацию к намеченным целям и позволит с выгодой использовать открывающиеся возможности. Хорошо налаженная система исполнения не только поможет организации пройти сквозь все испытания, но и увеличит ее шансы на успех в условиях непрерывной трансформации внешней среды.

Никому не дано предвидеть, что готовит нам будущее, но изменения будут происходить, и к ним надо быть готовыми. Давайте рассмотрим самые важные перемены, которые, вероятнее всего, произойдут.

- **Темпы роста замедлятся.** Гигантский потребительский рынок, каким всегда были Соединенные Штаты, скорее всего, утратит былую роль главного движителя глобального экономического роста, и страны, намеренные создавать рабочие места на внутреннем рынке, существенно замедлят импорт американских товаров. На ранних стадиях восстановления после рецессии сохранятся трудности с получением кредитов, возможности наращивания доли заемных средств будут ограничены и поиск источников прибыльного роста чрезвычайно усложнится. Однако эффективная система выполнения задач и планов позволит компании действовать уверенно, быстро и всегда иметь под рукой ресурсы, чтобы незамедлительно отреагировать, когда в очередной раз представится благоприятная возможность. Такая компания будет также внушать доверие как партнер, поставщик и предпочтительный объект инвестирования, ее преимуществом будет нацеленность на быстрый рост.

- **Конкуренция ужесточится.** В условиях замедленного экономического роста борьба за долю рынка обострится и приобретет более серьезные формы. Компании активизируют поиск новых преимуществ по всему спектру переменных бизнеса, которые включают в себя продукт, технологии, менеджмент, цены, регионы продаж. Теперь, когда границы коридора для ошибок сузились, результативность компании в огромной степени будет зависеть от умения гибко и быстро распределять и перераспределять ресурсы. Предстоят сражения на многих фронтах, и в условиях пробуксовки в базовой системе достижения результатов могут стать смертным приговором для компании, но и это далеко не все угрозы, которые готовит нам будущее. Противник более сильный и быстрый раньше прочих заметит открывающуюся возможность и ухватится за нее — например, воспользуется слабостью рынка, чтобы скупить активы по сниженным ценам и выдернуть долю рынка из рук замешкавшихся конкурентов. Отлаженная система исполнения позволяет быстрее выявить недостатки устаревших или неверных стратегий, что дает возможность быстро скорректировать курс. Если компания не сумеет распознать ошибок в собственных стратегиях, не сможет быстро воплотить стратегии в жизнь, ей грозит та же участь, что постигла GM, Chrysler, Bear Stearns, AIG и Lehman Brothers во время недавнего финансового кризиса.
- **Правительства разных стран начнут играть новые роли в национальной экономике и в деловой среде.** Будет формироваться новая нормативно-правовая среда, причем в каждой стране этот процесс пойдет по-своему. В одних правительство выступит как партнер бизнеса, в других — как оппонент. Одновременно наметится тренд к усилению глобального регулирования в противовес национальному, что может помешать бизнесу, если принять во внимание все многообразие культур и политических систем, вовлеченных в этот широкомасштабный процесс. Даже на национальном уровне характер регулирования во многом будет зависеть от того, кто выступит в роли регуляторов и насколько

они пользуются доверием. Наверняка не обойдется без призывов к протекционизму для защиты рабочих мест и внутренних рынков. В этих условиях компании, умеющие эффективно достигать поставленных целей, будут более привлекательны как потенциальные партнеры и поставщики правительственных организаций, а кроме того, им будет проще адаптироваться к меняющимся правилам игры.

- ***Руководителям всех уровней придется уделять больше внимания управлению рисками во всех сферах бизнеса, не забывая про политические и глобальные экономические риски.*** В момент написания этих строк ведутся горячие споры о будущем мировой экономики — скатится ли она в болото дефляции или, наоборот, ей грозит очередной взрыв инфляции, если правительства прибегнут к политике стимулирования. Равная готовность к любому из указанных исходов становится основополагающим принципом риск-менеджмента. Но если инфляция и дефляция более или менее поддаются прогнозированию, определяющими становятся реальные риски, которые кроются за фасадом «обычного бизнеса». С десятков лет назад дефолтные обязательства или обеспеченные ипотечные обязательства значили мало, однако именно эти финансовые инструменты, широко разрекламированные несколько лет назад как средство снижения рисков, как раз и спровоцировали нынешний кризис. Урок последних двух лет очевиден: вы обязаны анализировать и быть готовыми не только к рискам, связанным с вашей компанией или целой отраслью, но и к непредвиденным обстоятельствам, которые связаны с деятельностью всей глобальной финансовой системы. Грамотно организованная система исполнения позволит вам внимательно отслеживать изменения внешней среды, а также и риски, которые вы сами создаете, может быть, и невольно, в ходе основной деятельности.

Хорошо поставленная система исполнения колоссально повышает результативность, в чем мы убедились, наблюдая

за преобразованиями в Merck & Co. под руководством Ричарда Кларка после того, как он в 2005 году занял пост председателя правления и генерального директора фармацевтического гиганта. Правление остановило свой выбор на его кандидатуре, поскольку подыскивало руководителя, одинаково хорошо подкованного как в медицине, так и в операционной деятельности. Кларк уже проявил свои управленческие способности в должности директора по производству Merck и на позиции руководителя ее дочерней компании Medco Health Solutions.

Когда Кларк принял бразды правления, Merck балансировала на грани краха. Ее стратегия не отличалась подробностью и представляла собой набор общих фраз, восхваляющих достоинства Merck. Это только называлось стратегией, а по сути это было просто расширенное видение. Не имея настоящей стратегии, которая ставила бы конкретные цели и задачи, Merck топталась на месте. Поэтому первым делом Кларк тщательно изучил все направления бизнеса компании, выбирая те, где у Merck, учитывая ее исследовательский потенциал и историю, имелись максимальные шансы на успех. Определившись с основными направлениями, Кларк беспристрастно оценил имеющиеся производственные мощности, чтобы выявить те предприятия и технологические процессы, которые могут стать основой для задуманной им стратегии инноваций и совершенствования. Ему нужно было убедиться в том, что у Merck хватает сил, чтобы совершить технологические прорывы и захватить позиции в стратегических областях. Анализируя прошлую историю Merck, Кларк, в частности, пришел к выводу, что компании по плечу доминировать в области кардиологических препаратов.

Имея реальную стратегию, Кларк произвел масштабные перемены в высших эшелонах управления, чтобы сформировать управленческую команду, хорошо представляющую себе суть стратегии и способную действовать скоординированно. Когда структура организации приняла желаемый вид и компания начала двигаться в заданном направлении, Кларк предпринял еще один крупный шаг вперед, подготовив условия для приобретения

Schering-Plough, что стало крупным достижением Merck. Коротко говоря, Кларк задействовал каждый из трех ключевых бизнес-процессов исполнения и позаботился, чтобы они были взаимоувязаны таким образом, чтобы приоритеты и распределение ресурсов компании согласовывались с ее реорганизованной структурой и новыми четкими целями. Сдержанный и немногословный Кларк успешно и быстро трансформировал организационную культуру Merck, чем доказал, что и без громких слов руководитель может внушать уважение и добиваться результатов.

Три ключевых бизнес-процесса

Управление персоналом, стратегическое планирование и основная деятельность — три ключевых бизнес-процесса организации — были и остаются строительными блоками и сердцевинной хорошей системы исполнения. Однако перемены в экономической, политической и деловой среде меняют и методы, какими эти бизнес-процессы приводятся в действие.

Стратегическое планирование

Под влиянием глобальных изменений основополагающие правила стратегического планирования быстро меняются. Первые серьезные удары глобального кризиса в 2008 году показали, что при разработке стратегических планов уже нельзя как прежде опираться только на конкурентный анализ отрасли. Наоборот, в ходе стратегического планирования нужно обязательно учитывать, что среда глобального бизнеса постоянно изменяется.

Не надо ходить далеко, чтобы убедиться, сколь стремительно может меняться деловой климат, достаточно взглянуть на Россию. Каких-то два года назад Россия представлялась одной из самых многообещающих стран для развития бизнеса. Сегодня в России чрезвычайно усилилась экономическая и политическая неопределенность, и есть серьезный повод для опасений за судьбу бизнеса в этой стране. Китай, где еще десять лет назад

имело смысл размещать производство, сегодня утратил позиции самого конкурентоспособного поставщика промышленных товаров. Тем временем Мексика усилила свои позиции как производителя, чему способствует ее близость к США. Конечно, стратегическое планирование не сводится к решению только таких принципиальных вопросов, как выбор страны для ведения бизнеса, а затрагивает и актуальные вопросы повседневной деятельности, к которым относится анализ способности поставщиков соответствовать все возрастающим требованиям к совершенствованию цепочки поставок.

При формулировании стратегии обязательно требуется учитывать состояние мировой финансовой и экономической среды, а она на сегодняшний день характеризуется вялым ростом, усилившейся конкуренцией, изменившимся потребительским поведением и более серьезным вмешательством государства. Это означает, что риски возросли на всех уровнях и в ходе выработки стратегических планов необходимо глубоко осмысливать и учитывать эти риски.

Управление персоналом

В эпоху бурного роста многие проблемы не видны, когда же рост замедляется, любой недостаток рядового сотрудника или руководителя оказывается как на ладони. Изменившаяся бизнес-среда обнажает несостоятельность менеджеров, которые еще недавно считались вполне грамотными. Возникает дефицит толковых руководителей, наделенных такими качествами, как острота ума, сила духа и настойчивость, — качествами, необходимыми для успешной реализации планов в неблагоприятных условиях.

Руководителю необходимо иметь стратегическое чутье, чтобы не пропустить момент, когда стратегический курс изживает себя и потребует корректировки, а также гибкость, чтобы оперативно внести в него требуемые изменения. Последствия бездействия могут погубить компанию. Это подтверждает пример председателя правления Lehman Brothers Ричарда Фулда.

Прошло несколько месяцев с того момента, когда банкротство Bear Stearns продемонстрировало опасность неумеренного использования заемных средств, а он продолжал упрямо цепляться за эту стратегию. Фулд попросту не сумел вовремя оценить негативных последствий краха ипотечного рынка для его компании, оттого ему и не хватило времени на адекватные ответные меры. В итоге Lehman Brothers потерпела крах, что поставило под угрозу мировой финансовый порядок.

В ближайшем будущем разгорится жестокая конкуренция за толковых бизнес-лидеров. Один из способов гарантировать расстановку нужных людей на нужных местах в условиях изменчивой внешней среды — составить перечень служебных обязанностей по всем должностям, которые понадобятся *завтра*, а затем сопоставить эти описания с талантами и способностями сотрудников, которые у вас есть *сегодня*. Если выяснится, что нынешние руководители не отвечают требованиям среды бизнеса, вам надлежит, не мешкая, произвести необходимые кадровые перестановки. Кроме того, вам следует растить руководящие кадры в расчете на перспективу, а для этого потребуются провести аттестацию сотрудников и оценить способность каждого доводить дела до результата в условиях новых обстоятельств.

Основная деятельность

Чтобы реализовать намеченное, нужны ответственность, четкие цели, проверенные методы оценки результативности и правильные способы вознаграждения за достигнутые результаты. Однако сегодня, более чем когда-либо прежде, требованием дня становится умение руководителя разрабатывать гибкие производственные планы. В прошлом компании достаточно было реализовать одно-два изменения в производственной деятельности в год. Очень скоро изменения — будь то оптимизация запасов, корректировка цен или пересмотр рекламного и маркетингового планов — придется вносить по несколько раз в год, а следовательно, производственный план должен быть адаптируемым,

чтобы оперативно перебрасывать ресурсы с одного участка на другой. В конце 1990-х годов PepsiCo передала операции по бутылированию в ведение своей дочерней фирмы, как того требовал план финансового реинжиниринга, логика которого, как потом выяснилось, была ошибочной. Затем в 2009 году председатель правления PepsiCo Индра Нуйи пересмотрела курс компании и предложила вернуть операции по бутылированию под контроль компании, чтобы обеспечить требуемую операционную гибкость и понизить затраты на производство и дистрибуцию.

Таким образом, стратегические планы перестали быть чем-то незыблемым. Хорошая стратегия должна позволять производить ее регулярную критическую оценку или корректировку, в зависимости от того, какие сюрпризы преподносит бизнес-среда. По мере изменения стратегических планов должны меняться и такие бизнес-процессы, как управление персоналом и основная деятельность. Руководителям не следует гнаться за переменами ради перемен, но в то же время и они сами, и все, кто трудится под их началом, должны быть готовыми быстро произвести изменения, если того требуют внешние обстоятельства. А они могут вызвать к жизни необходимость географической передислокации, например, переориентироваться с Китая на Мексику. Все сотрудники должны хорошо осознавать, что крупные перемены самым непредсказуемым образом отразятся на каждом из них. Так, когда в Procter & Gamble решили перейти от единой глобальной структуры к региональной, компании пришлось обновить состав высшего руководства. Это не означало, что действующие руководители плохо делали свое дело. Просто для того, чтобы руководить в условиях обновленной структуры, требовались иные навыки и знания.

Исполнение в условиях современных реалий

Недостаточно привести в должные кондиции один, два или даже все три бизнес-процесса, из которых складывается система исполнения. Критически важна увязка всех трех, что видно

на примере итогов деятельности руководителей двух крупнейших в США финансовых институтов. Речь идет о председателе правления JPMorgan Джейми Даймоне и бывшем генеральном директоре CitiGroup Чарльзе Принсе. Оба они персоны в равной мере уважаемые, наделенные талантами и деловой хваткой. А между тем их методы выполнять намеченное и достигать поставленных целей привели возглавляемые ими организации к совершенно различным результатам.

Джейми Даймон приходится сыном Теодору «Теду» Даймону, блестящему брокеру Shearson, чей друг Сэнди Уэйлл, энергичный финансист, одаренный творческим воображением, организовал сделку, благодаря которой и образовалась CitiGroup. Уэйлл взял под личное покровительство юного Даймона, когда тот еще учился в колледже, и поначалу использовал его как мальчика на побегушках, а позже сделал своим помощником-референтом. В дальнейшем Даймон следовал в фарватере растущей карьеры Уэйлла как его дублер и имел возможность наблюдать не только за тем, как скрупулезно и придирчиво тот оценивает компании, но и как умело он работает с людьми и оценивает их способности. Джейми Даймон не предал своего патрона даже в те черные дни, когда Уэйлл, изгнанный из American Express, прозябал в вынужденной управленческой ссылке. Даймон вынашивал стратегические планы возвращения в финансовый бизнес и просчитывал потенциальные сделки. Общими усилиями они реализовали амбициозный замысел по превращению едва дышавшей Commercial Credit в трамплин, призванный вознести их на вершину финансового мира. Посредством ряда слияний и поглощений, спланированных Уэйллом и Даймоном, Commercial Credit трансформировалась в CitiGroup. Вплоть до 1998 года, когда Уэйлл выкинул своего протеже из CitiGroup, тот продолжал усердно постигать премудрости финансового бизнеса, от мельчайших нюансов до самых масштабных стратегий. Неудивительно, что Даймон мог привередничать в выборе нового места, благо предложений поступало множество, и в 2000 году он остановился на пятом по тем временам банке Америки BankOne, заняв пост

его генерального директора. В 2004 году банк был поглощен JPMorgan, что проложило Даймону дорогу в председатели правления JPMorgan Chase.

В активе Чарльза Принса тоже значится работа под крылом Сэнди Уэйлла, хотя туда его привела совсем другая дорожка, чем Даймона. Сын штукатура и домохозяйки, Принс начал карьеру в качестве юрисконсульта U. S. Steel Corp, когда та переживала не лучшие времена, уступая давлению иностранной конкуренции. В 1979 году Принс перешел в Commercial Credit, застав и ее в агонии. Одной из обязанностей, которая вменялась ему как юристу компании, был поиск потенциальных покупателей на Commercial Credit, которую желал сбыть с рук ее тогдашний владелец Control Data. Принс почти уверился, что дело это гиблое, пока в 1986 году Commercial Credit не попала в поле зрения Уэйлла и Даймона, которые увидели в ней искомый механизм для восстановления своих позиций в табели о рангах Уолл-стрит. Переговоры о приобретении Commercial Credit проходили туго, однако Уэйлла впечатлили чувство юмора Принса и его дотошность в деталях. В дальнейшем Принс сыграл роль посредника между деморализованными сотрудниками Commercial Credit и напористо-агрессивной командой управленцев, которую собрал Уэйлл, чтобы вывести компанию в разряд прибыльных. А поскольку Принс помимо этого еще принимал деятельное участие в оценке потенциальных слияний и поглощений, идеи которых неустанно генерировали Уэйлл и Даймон, он не имел возможности глубоко вникнуть в повседневные операции ни в те времена, когда Commercial Credit еще дышала на ладан, ни потом, когда она преобразовалась в CitiGroup. Но едва за Даймоном закрылись двери, Принс занял место главного наперсника Уэйлла и по совместительству его защитника — в период крупных скандалов с двумя клиентами CitiGroup, Enron и WorldCom, избалованными в наглom мошенничестве. Уэйлл готовил Принса на роль своего преемника, благодаря чему тот в 2003 году из корпоративных юристов сел в кресло генерального директора, а в 2006 году — председателя правления CitiGroup.

Эти двое очень по-разному подходили к своим обязанностям по руководству крупным финансовым институтом. Так, Даймон у себя в JPMorgan методично выстраивал систему исполнения.

- Для каждого структурного подразделения банка, вплоть до самых низовых уровней, он установил очень четкие границы ответственности за прибыли и убытки. Каждому подразделению предписывалось оценивать свою деятельность относительно лучшего из конкурентов в своем бизнесе. (Ни в одном из направлений бизнеса, которыми занимался JPMorgan, он не был в то время лучшим.)
- Произвел скрупулезную оценку кадров BankOne и JPMorgan, чтобы отобрать лучшие кандидатуры для руководства каждым из направлений бизнеса. Так, пост главы розничных операций JPMorgan достался руководителю этого направления в BankOne, а объединенное после слияния подразделение инвестиционной деятельности возглавил прежний начальник этого подразделения в JPMorgan. В поисках кадров Даймон не обошел вниманием своего прежнего работодателя и увел из CitiGroup нескольких лучших специалистов по розничным банковским услугам, с которыми работал бок о бок, пока ему не указали на дверь.
- Обильно инвестировал средства в информационные технологии, чтобы отслеживать новшества в таких развивающихся направлениях банковского бизнеса, как потребительское и инвестиционное, и быть в курсе их потребностей в быстрой, точной и всесторонней информации, что позволило бы существенно повысить конкурентоспособность соответствующих подразделений банка.
- Ввел жесткую политику вознаграждения, которая напрямую увязывала компенсации сотрудников с результативностью компании. При этом что предусматривалось поощрение за личную инициативу, реальный выигрыш в зарплатах и премиях обуславливался только успехами JPMorgan в целом. Особенно пристальное внимание

Даймон уделял распределению крупных бонусов инвестиционным банкирам и каждый раз тщательно изучал список поощряемых, чтобы *быть уверенным в том, что каждый бонус действительно заработан*, а не выдается просто так, за красивые глаза.

- Много внимания и сил Даймон посвящал *выявлению рисков и управлению ими* в каждом из многочисленных направлений банковского бизнеса, на которых специализировался JPMorgan. Он обязательно присутствовал на заседаниях комитета правления по рискам. Его работа в комитете по большей части сводилась к тому, чтобы внимательно выслушивать мнения и по крупицам накапливать данные о положении вещей. Именно так Даймону стало известно о первых симптомах неблагополучия в сфере ипотечных кредитов, о которых докладывали специалисты по потребительскому кредитованию. Эти данные вынудили его инициировать уход с рынка низкокачественной ипотеки, а также избавиться от деривативов еще до 2008 года.

Совсем в ином ключе разворачивалась деятельность Принса на посту главы CitiGroup.

- Прежде всего ему не хватало *того опыта оперативной деятельности, какой имелся в активе Даймона*. Юридический опыт Принса был незаменим при структурировании сделок и минимизации ущерба от скандалов, связанных с аферами Enron и WorldCom, однако он никак не способствовал подготовке к руководству такой большой и сложной финансовой империей, какой была CitiGroup.
- Принс так и не сумел *глубоко осмыслить ни сам бизнес, которым управлял, ни возможности людей, служивших под его началом*. Сэнди Уйэлл с его общительностью и зорким глазом на толковых людей укомплектовал банк отличными специалистами по каждому из ключевых направлений его бизнеса. Однако гигант CitiGroup формировался

как конгломерат очень разных корпоративных культур, включая совершенно непохожие друг на друга Salomon Brothers, Smith Barney, Travelers, механически объединившихся с прежним CitiBank. В итоге в CitiGroup сложилась *фрагментарная корпоративная культура*, где каждая из его составляющих, предоставленная самой себе, больше пеклась о собственном благополучии, нежели о том, чтобы работать на общее благо объединенной организации.

- Принс не прислушивался к советам других топ-менеджеров CitiGroup, хотя это было бы ему чрезвычайно полезно. Принс любил похвалиться, что бывший министр финансов США Роберт Рубин числится его личным советником, а также советником правления. Однако, как выяснилось впоследствии, Рубин почему-то *был не в курсе операционной деятельности CitiGroup*. Принс совершил еще одну непростительную ошибку, когда допустил отставку Роберта Уиллумстада, который исполнял обязанности президента CitiGroup, отказав ему в назначении на пост председателя правления. Вместо того чтобы подчинить операционную деятельность опытному управленцу, Принс пожелал самостоятельно выполнять обязанности Уиллумстада.
- При всем глубоком понимании юридических и репутационных рисков, которые грозили CitiGroup в связи с расследованием афер Enron и WorldCom, он так и не сумел понять бизнес-рисков, таившихся в новых экзотических финансовых продуктах.

Таким вот разным образом Даймон и Принс подготовили свои компании-тяжеловесы финансового бизнеса к ударам самого разрушительного финансового кризиса со времен Великой депрессии. JPMorgan Chase благодаря отлично налаженным бизнес-процессам — стратегическому планированию, управлению персоналом и основной деятельности — с честью выдержал испытание. Мало того, воспользовавшись кризисом, Даймон чуть ли не за бесценок скупил активы тонущих Bear Stearns

и Washington Mutual, чем расширил масштабы деятельности и долю рынка своей компании. А CitiGroup не сумела выплыть, когда глобальная финансовая система с трудом балансировала на грани коллапса. «Токсичные» активы на балансе CitiGroup быстро потащили ее вниз, и 4 ноября 2007 года Принс был вынужден подать в отставку. Он оказался одним из первых крупных финансовых руководителей, выброшенных вон из бизнеса набравшим силу кризисом. В 2008 году *Fortune* назвал имя Принса в числе восьми ведущих лидеров экономики, не сумевших распознать симптомы наступающего экономического кризиса. Сегодня, когда мы пишем эти строки, CitiGroup представляет собой весьма жалкое зрелище, показав свою неспособность работать в кризисных условиях, тогда как JPMorgan Chase готовится выйти из кризиса более сильной, чем когда-либо прежде.

Семь ключевых навыков эффективного руководителя

Притом что три ключевых бизнес-процесса системы исполнения по-прежнему критически важны для успешного достижения целей (хотя они и требуют некоторой модификации в ответ на глобальную перезагрузку бизнес-среды, которая идет сегодня полным ходом), не менее важны и семь ключевых навыков, которые должен освоить каждый руководитель. Это набор основополагающих принципов поведения, абсолютно необходимых для результативного выполнения задач, хотя применять их следует с учетом требований ситуации. Как и три ключевых бизнес-процесса, эти семь навыков не являются обособленными, они тесно взаимосвязаны друг с другом. Они подробно рассмотрены в главе 3, здесь же мы лишь вкратце объясним, почему в нынешней ситуации вам придется несколько видоизменить свои представления об этих навыках и то, как вы применяете их на практике.

Знать своих людей и свой бизнес. В нашей книге мы подчеркиваем необходимость основательных знаний своей области

бизнеса, т. е. досконального понимания процессов, посредством которых ваш бизнес зарабатывает деньги, и выходящего за пределы умения читать отчет о прибылях и убытках. Как мы полагаем, те, кто постиг все премудрости своего бизнеса, как говорится, умом и сердцем, хорошо представляют себе и заключенные в нем риски. Оказывается, мы были правы только наполовину. Лишь теперь все мы с болью осознали, что среди огромного количества профессионалов, хорошо представляющих себе, как их бизнес зарабатывает деньги, большинство слабо представляло себе риски, присущие тем методам, какими эти деньги зарабатывались. Хуже того, в борьбе с конкурентами они упускали из виду, что всем участникам данного бизнеса грозят одинаковые риски. Возможно, вероятность того, что что-то пойдет не так, была невелика, но из-за того, что все участники рынка делали ставки на одни и те же вещи, *последствия* в случае возникновения сбоев могли быть — и, естественно, стали — губительными.

Если Lehman Brothers пошла ко дну под спудом клубка проблем, связанных с высокой долговой нагрузкой и «токсичными» активами, Goldman Sachs сумела выкарабкаться, поскольку гораздо лучше умела управляться с рисками, встроенными в ее бизнес. Трейдеры компании были отлично подкованы в оценке рисков, высшее руководство хорошо разбиралось не только в своей узкой области, но и во многих аспектах бизнеса компании, риск-менеджеров уважали и достойно вознаграждали. В отличие от компаний-конкурентов в Goldman Sachs никто не считал риск-менеджеров дармоедами, мешающими зарабатывать больше денег. В совокупности это помогло Goldman своевременно понять, что ветры переменились, и внутренне подстроиться, чтобы действовать соответственно новым обстоятельствам.

Многие компании так и не поняли до конца ни свой бизнес, ни свойственные ему риски. Так, Starbucks многие годы строила свою деятельность на том допущении, что можно постоянно поднимать цены, даже в условиях ужесточающейся конкуренции. Как ни удивительно, это удавалось ей годами. Но в какой-то момент реальность встала перед Starbucks во весь рост, и только

тогда ее руководство осознало, что потребитель, когда он стеснен в финансах, всегда найдет на чем сэкономить. Один из таких способов — удовольствоваться чашкой кофе подешевле у конкурентов Starbucks, скажем, в Dunkin Donuts или в том же McDonald's. В итоге Starbucks отчаянно борется за место под солнцем, пытаясь возродить свой бизнес в крайне неблагоприятных экономических условиях. Или другой пример: достаточно взглянуть на зияющие пустоты на трибунах, когда показывают домашние матчи New York Yankees, чтобы понять жестокие просчеты руководства клуба, недооценившего нежелание публики в разгар кризиса платить непомерные деньги за билеты на новый стадион Yankees.

В такое коварное время знать своих людей столь же важно, как и знать свой бизнес. Очевидно, что для этого требуются скрупулезная оценка персонала относительно четко сформулированных целей, а также объективная обратная связь. Но не менее важно развить в себе умение слушать, собирать мнения и идеи, пускай даже не такие убедительные и четкие, как вам бы хотелось. Прислушивайтесь к своим сотрудникам, и вы поймете, кто из них реалистичен, кого не смущают препятствия, кто полон решимости во что бы то ни стало провести в жизнь стратегический план. Заодно это поможет вам более точно оценить, способна ли ваша организация к радикальным переменам в неблагоприятных условиях и выходу на лучшие позиции в перспективе, когда ситуация нормализуется. Плохое знание возможностей персонала может привести к губительным для компании решениям. Одним из самых показательных примеров такой ошибки служит решение гендиректора Circuit City Филиппа Скуовера, который в 2007 году объявил об увольнении значительного числа самых высокооплачиваемых торговых агентов в рамках системы жесткого сокращения затрат. Любому понятно, что самые высокооплачиваемые агенты успешнее всего продавали продукцию компании и их уход привел ровно к тому, к чему и должен был привести — к падению продаж. Кончилось тем, что в январе 2009 года Circuit City сошла с дистанции.

Недостаточно знать свой персонал. Надо, чтобы и ваши люди знали вас не хуже. В тяжелые времена, когда бизнес подвергается испытанию на прочность, категорически необходимо, чтобы вы как руководитель все время были на виду, чтобы вы излучали уверенность в сочетании с заботливостью, чтобы к вам поступало как можно больше непредвзятой и неотфильтрованной информации и чтобы в ваших действиях была видна решимость. Помните, что сотрудники постоянно отслеживают сигналы, исходящие от руководства, желая убедиться, что руководитель знает, как провести их сквозь бури и непогоды. Так что любой самый незначительный сигнал будет немедленно принят и истолкован, причем не всегда верно и независимо от того, намеренно вы его послали или невольно.

Настаивать на реализме. Бизнес-среда постоянно меняется, и завтра она не будет в точности такой же, как сегодня. Никто не знает, долго ли продлится спад, как будет происходить процесс восстановления. Быть реалистом означает признавать, что живешь в условиях неопределенности. Непредвиденные события постоянно будут менять статус-кво, а значит, принимать все на веру или управлять бизнесом, исходя из опыта прошлого, будет верным способом пустить свой бизнес под откос. Лучшее всего эта мысль отражена в названии книги бывшего главы Intel Энди Гроува «Выживают только параноики» (Only the Paranoid Survive)¹. Нынешняя обстановка, к сожалению, подталкивает многих сотрудников компании представлять будущее неправдоподобно радужным или закрывать глаза на проблемы, стоящие перед организацией. Сегодня вам как руководителю особенно важно сохранить доверие своих подчиненных прежде всего своей жестко реалистичной позицией, а ни в коем случае не попытками приукрасить суровую действительность.

Живя в условиях неопределенности, не стоит пасовать перед ней, впадая в ступор. Стратегические планы все равно нужно выполнять, даже если вы понимаете, что под давлением

¹ Гроув Э. Выживают только параноики. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.

обстоятельств они видоизменяются. А значит, недостаточно получать и изучать отчеты, необходимо собирать информацию на местах и наблюдать за поведением потребителя непосредственно в местах продаж.

Кроме того, быть реалистом означает иметь четкие представления о ситуации во внешнем мире, за пределами вашего бизнеса, и быть готовым адаптировать его к изменяющейся реальности, разумно оценивать, какие угрозы критичны для выживания вашего бизнеса, уметь отделить их от тех, бороться с которыми себе дороже. Например, совершенно ясно, что бизнес-стратегия Wal-Mart связана с низкими ценами. Однако компания слишком заиклилась на минимизации затрат на оплату труда, и ее попытки держать персонал в черном теле пагубно отразились как на цене ее акций, так и на корпоративном имидже. Сравните безжалостную кадровую политику Wal-Mart с куда более гармоничными трудовыми отношениями у другого ретейлера, Costco, снискавшего себе репутацию хорошего работодателя, и вы сейчас же поймете, что Wal-Mart попросту не хватило реализма, чтобы оценить, куда ее заведет этот жесткий подход.

Притом что критически важно *понимать* картину окружающей реальности, в равной степени важно донести это понимание до своего персонала. Помимо прочего это требует, как уже говорилось, глубокого знания своих людей и умения выслушать, что их заботит или тревожит. При нынешнем обилии средств и способов коммуникаций — Интернет, сотовая связь, системы мгновенных сообщений, микроблоги Twitter — неизбежны ситуации, когда ложная или искаженная информация в мгновение ока распространяется. Информации так много, и она так доступна, что невозможно реагировать на все поступающие известия. Попытки отгородиться от шквала информации бесполезны, но начните внимательно слушать, о чем говорят ваши люди и что их беспокоит, и вы сможете хотя бы иногда, когда слухи станут уже совсем неправдоподобными, пресечь их, сказав: «Нет, все это не так, а истинное положение вещей таково...»

Четко определять цели и приоритеты. Нынешняя переагрузка отношений в мире заставляет вас постоянно держать экзамен на умение четко определять цели и приоритеты. В 2008 году, например, первостепенная цель множества компаний формулировалась как безопасность и грамотное управление денежными средствами. Однако теперь требуется еще умело управлять рисками и расставлять приоритеты между долгосрочными и краткосрочными целями, а для этого нужно быть очень компетентным. Нужно быть реалистом и хорошо знать свой бизнес и своих людей — вспомните первые два из наших семи ключевых навыков эффективного руководителя. Выбор неверных целей может погубить компанию. А между тем руководители часто ошибаются в постановке целей только потому, что не могут реалистично оценить, способны ли его сотрудники достичь их или нет. Правильно сформулировать цели — это только первый шаг. Ведь потом персонал компании должен выполнить намеченное, а значит, должны быть четко определены приоритеты и контрольные точки. Мало сказать, что «наша задача — заработать 10 млрд долл.», необходимо точно представлять себе, сколько денег заработает каждая из составляющих вашего бизнеса, за счет чего это будет достигнуто (скажем, за счет более эффективного управления запасами и дебиторской задолженностью), кто будет ответственным и как наладить систематический контроль, чтобы гарантировать, что все в компании делают то, что надо.

Существенным компонентом процесса постановки цели является понимание рисков, которые подстерегают вас на пути к ней. Чтобы чего-то добиться, всегда приходится идти на риск, но, если вы не понимаете, какие риски вам угрожают, и не принимаете контрмер, могут возникнуть проблемы. Уолл-стрит уже преподала нам урок, что понимать риски — это нечто куда большее, чем умение конструировать изощренные математические модели. Они, безусловно, полезны, но и про здравый смысл нельзя забывать. Кто усомнится в блестящем уме двоих нобелевских лауреатов, лет десять назад придумавших хитроумные математические модели для Long-Term Capital Management,

или грамотности финансовых супераналитиков, которые изобрели, а потом наладили продажу и инвестирование средств в «токсичные» СМО — облигации, обеспеченные ипотеками, — те самые, что в 2008 году едва не столкнули в пропасть мировую финансовую систему. А ведь и они недооценили масштаб рисков, связанных с их изобретениями. После выявления и анализа рисков, связанных с реализацией поставленных целей, следует продумать стратегию, позволяющую застраховаться от возможных потерь, или ограничить участие в тех сферах, где риски особенно высоки. Нельзя, да и нет смысла страховать от всего подряд, но, если риск ставит под угрозу само существование компании, страховка может спасти ее от гибели.

Систематический контроль за исполнением. Систематический контроль за исполнением — обязательный этап выполнения планов и задач, гарантирующий, что всем будет ясно, кто за что отвечает и каковы контрольные точки на пути к поставленной цели. Если этого не делать, у исполнителей, которым поручено выполнить намеченное, не будет четкого представления о своей роли в общем деле. А поскольку в условиях неопределенности события развиваются стремительно, контроль за исполнением следует значительно усилить. Интервалы между контрольными точками нужно по возможности сократить, тогда останется меньше возможностей отстать от графика: информация должна поступать быстрее и в более детализированной форме, чтобы все были в курсе, как идет реализации стратегии.

Чтобы контролировать ход выполнения работы, нужно хорошо разбираться в ее сути, но для этого требуется некоторая смелость. Можно не сомневаться, что многих сотрудников финансовых компаний всерьез беспокоили масштабы выпуска СМО. Они не могли не понимать, что при неблагоприятном стечении обстоятельств СМО могут привести к серьезным проблемам. Однако судя по всему, вряд ли кто-то из них осмелился забить тревогу, зная, что СМО, а также прочие экзотические финансовые инструменты приносят их компаниям баснословные прибыли. Чтобы контроль за исполнением был эффективным,

за анализом ситуации должны непременно следовать действия. Что толку, что вы знаете об опасности, если у вас не хватает смелости громко заявить об этом?

Вознаграждать успешных сотрудников. Вознаграждения чрезвычайно важны для успешного выполнения планов, и мы неоднократно подчеркивали это в первом издании. Однако за прошедшие годы бизнес настолько проникся осознанием важности и значимости вознаграждения результативных сотрудников, что компенсационные планы угрожающе разбухли и превысили все разумные пределы. Несомненно, налицо слишком большой перекосяк в сторону акцента на краткосрочные результаты, а часто и весьма сомнительные достижения, например, количество проданных ипотек без учета их доброкачественности. Финансовые компании создали систему компенсации, которую мы бы назвали «pay as you go» («сделал — получи сразу»), поскольку она делала неоправданно большой упор на краткосрочные результаты работы. В погоне за большими бонусами сотрудники заключали значительно больше рискованных сделок, чем должны. И когда такого рода компенсационные схемы прижились во всех крупнейших банках и инвестиционных компаниях мира, риски достигли глобальных масштабов и вышли из-под контроля.

В преддверии финансового кризиса 2008 года в индустрии финансовых услуг сложилась, например, практика вознаграждать за продажи СМО, причем компаниям не было дела до того, как эти инструменты покажут себя в долгосрочной перспективе. Подобная система мотивации укоренилась на всех уровнях, начиная с топ-менеджеров Fannie Mae и Freddie Mac, которые получали непомерные бонусы, невзирая на плохие результаты, и заканчивая сотрудниками рядовых ипотечных брокерских контор, которым платили просто за количество выданных кредитов, которые потом благополучно продавались другим финансовым институтам. Никаких дурных последствий для продавцов эти сделки не имели, а потому никого не заботило, насколько доброкачественны продаваемые ипотеки.

Чтобы должным образом вознаграждать успешных сотрудников, надо для начала определиться, кого считать успешными. Это центральный аспект системы исполнения. Проще говоря, успешный сотрудник — это тот, кто результативно выполняет поставленные перед ним цели и задачи. Часть целей по самой сути своей краткосрочны, и система вознаграждения должна это учитывать. Кроме того, существуют долгосрочные цели, а это по определению означает, что на протяжении определенного времени нам неизвестно, достигли мы их или нет. Соответственно, сотрудников, работающих над этими целями, следует вознаграждать по достижении результата. Тем не менее часть вознаграждения следует выплачивать раньше, по мере достижения промежуточных целей. Если цели рассчитаны на очень отдаленную перспективу, компании следует выплачивать компенсацию только после того, как цель будет достигнута, даже если они к этому времени уйдут на пенсию, поскольку лишь по достижении цели компания сможет в полной мере оценить вклад каждого исполнителя. Руководители компаний обязаны нести ответственность за установление адекватного вознаграждения результативным работникам. В особенности это касается советов директоров многих компаний, которые часто подавали вопиюще дурной пример, щедро вознаграждая своего генерального директора за из рук вон плохие результаты компании.

Если свести воедино рассмотренные нами навыки, мы придем к выводу, что в основе системы вознаграждения успешных сотрудников должны лежать правильно выбранные критерии. Слишком долго компании — и зачастую с подачи советов директоров — использовали в качестве одного из целевых показателей работы акционерную стоимость. Директора и президенты компаний, которые в качестве целевого показателя рассматривали именно рост акционерной стоимости, не учитывали одного обстоятельства. Дело в том, что увеличение акционерной стоимости — это итог, следствие, результат, а никак не цель деятельности. Если вы взяли на вооружение верную стратегию,

наметили правильные цели и наладили эффективную систему исполнения, которая обеспечит реализацию стратегии и достижение всех поставленных целей — таких, например, как рост прибыли на акцию, увеличение денежных потоков, повышение доли рынка и прочее, тогда и акционерная стоимость возрастет. Главное — правильно поставить дело, тогда акционерная стоимость будет расти сама собой.

Развивать способности и навыки сотрудников. Основы этого важного принципа по-прежнему в силе. Даже в трудные времена найдутся способы инвестирования в будущее компании, одним из которых является дополнительное обучение и тренинг сотрудников. Пускай при нынешних неблагоприятных обстоятельствах у вас меньше возможностей продвигать перспективных сотрудников, но все-таки можно найти способы развить их навыки и способности, обогатить знаниями, а заодно и оценить, кто на что способен. Само собой разумеется, оценка персонала должна быть точной и непредвзятой. Хотелось бы только напомнить, что оценка должна быть направлена на выявление именно тех качеств, какие больше всего востребованы в сегодняшней турбулентной среде бизнеса: энергичности, мужества, честности, прямоты и настойчивости. Больше всего вам понадобятся люди, способные держать удар и не сломиться, ведь от нытиков и скептиков толку не будет. Кроме того, не мешало бы проанализировать, кого из ваших сотрудников новые обстоятельства и реализуемая вами стратегия выведут на передний план. Посмотрите, например, как мастерски Лу Герстнер справился с задачей возрождения компьютерного бизнеса IBM. Он не просто оказался достаточно мудр, чтобы просчитать ситуацию на несколько шагов вперед, но и понял, что IBM следует сосредоточиться на предоставлении сервиса. А потому Герстнер выбрал в качестве преемника Сэма Палмизано, имевшего огромный опыт в организации сервиса. Этим Герстнер продемонстрировал выдающиеся способности исполнять задуманное. Палмизано блестяще оправдал надежды, он смог развить сервисный бизнес компании, в том числе расширил возможности IBM по обслуживанию клиентов

за рубежом и наладил партнерские отношения, что позволило компании повысить качество сервиса.

Познать самого себя. Седьмой и последний навык поведения, пожалуй, самый важный из всех и одинаково необходим и топ-менеджеру, и рядовому руководителю. Как показывает жизнь, заняв высший пост в компании, руководитель либо работает над собой и совершенствуется, либо раздувается от важности и поживает на лаврах. Блестящими примерами руководителя, готового к развитию, могут служить Марк Херд из Hewlett-Packard и Рональд Уильямс из Aetna. А бывший глава Тусо Дэннис Козловски являет собой пример руководителя, которому высокое назначение вскружило голову — как известно, из своего кресла он пересел прямо на скамью подсудимых за злоупотребления в использовании корпоративных активов. Но даже если генеральный директор развивается как личность, его подстерегает синдром «начальник всегда прав», который душит столь необходимые в любом деле споры и дискуссии. Поэтому вам придется работать над собой, чтобы держать в узде собственное эго и не стесняться признать, что есть вещи, в которых вы не очень сведущи. Не позволяйте заглушить свой навык слышать и слушать других. Вам это необходимо не только потому, что суждения специалистов помогут заполнить пробелы в ваших знаниях, но еще и потому, что это позволит поддерживать контакт с теми сотрудниками, кто готов и не боится донести до вашего начальственного уха разные точки зрения и дурные вести. Но что ценнее всего, так это способность честно признать свои ошибки, когда из-за них у компании возникают проблемы. Здесь уместно вспомнить Билла Форда, который вначале с радостью возглавил компанию, а потом, когда понял, что не тянет, признал это и уволился, чтобы освободить место для Алана Малалли в надежде, что тот сумеет переломить ситуацию и вернет удачу, долгие годы сопутствовавшую Ford. Сейчас, когда эти строки ложатся на бумагу, дела у Ford идут на лад, компания справляется, обходясь без финансовой поддержки государства, чего никак не скажешь о ее извечных соперниках General Motors и Chrysler.

Путь вперед

Похоже, на нас всех лежит старинное китайское проклятие жить в эпоху перемен. Пока не ясно, как и когда мы выберемся из экономических и финансовых проблем. Сегодня во всех странах мира правительства и лидеры бизнеса ищут новые пути выхода из кризиса. Задача сложная, но выполнимая. Руководители, которые находят правильные решения и в условиях меняющегося мира двигают свою организацию вперед, обязательно получат заслуженную награду.

Лидеров, уверенно ведущих свои компании к успеху, отличают несколько важных качеств. Они будут знать все, что важно и нужно знать об окружающем мире. Они будут непрерывно учиться, пополняя свой багаж знаний. Им будут свойственны исключительная гибкость и умение быстро адаптироваться к новым условиям. Но что самое важное и самое ценное — это их позитивный стиль руководства, заряжающий энергией и вселяющий уверенность в тех, кто идет за ними.

Читаете ли вы эту книгу в первый раз или перечитываете в десятый, знайте, что принципы достижения результатов неподвластны времени, они обязательно помогут вам найти дорогу к успеху. Если что и меняется, так это только методика реализации данных принципов на практике — в зависимости от того, как и в какую сторону будут меняться обстоятельства.

Введение

Ларри¹. Моя работа в Honeywell International состоит в том, чтобы восстановить культуру достижения результата в компании, которая ее утратила. Многие считают заботу о практическом выполнении оперативных дел мелочью, недостойной руководителя предприятия, но это, напротив, важнейшая задача топ-менеджера.

Все началось в 1991 году, когда я вступил в должность генерального директора компании AlliedSignal. Проработав тридцать четыре года в General Electric, я привык, что принятые руководством решения доводятся до практического воплощения, а сотрудники выполняют свои обязанности: результативное выполнение планов было для них само собой разумеющимся. Поэтому знакомство с AlliedSignal повергло меня в состояние шока. Естественно, я знал, что там не все гладко, но не предполагал, что болезнь столь запущенна. В компании работало множество трудолюбивых и одаренных людей, но их деятельность

¹ Каждый из авторов книги предлагает индивидуальные комментарии по обсуждаемой теме. Ларри делится опытом работы на руководящих должностях в компаниях General Electric, AlliedSignal и Honeywell International. Рэм приводит разнообразные примеры из своей тридцатипятилетней практики консультирования руководителей предприятий и членов советов директоров.

оставалась неэффективной, и получение запланированных результатов не считалось обязательным.

С первого взгляда ключевые управленческие процедуры и бизнес-процессы в AlliedSignal ничем не отличались от принятых в General Electric и в большинстве других компаний: управление персоналом, стратегическое планирование, бюджетирование, текущая деятельность. Но в отличие от General Electric, в AlliedSignal эти бизнес-процессы не давали ожидаемых результатов. Если управление бизнес-процессами глубоко продумано, они приносят заметные результаты и вы получаете ответы на критически важные вопросы. Верно ли мы позиционируем нашу продукцию на рынке? Можем ли мы определить, каким образом наши планы обеспечат конкретные показатели роста продаж и производительности? Действительно ли наш персонал подходит для выполнения наших планов? Если это не так, что нам следует делать? Как добиться того, чтобы в производственном плане были прописаны конкретные механизмы получения именно тех результатов, к которым мы стремимся?

В AlliedSignal такие вопросы даже не ставились. Бизнес-процессы были пустыми ритуалами, почти абстракциями, оторванными от реальности. Следуя им, люди тратили массу сил, что далеко не всегда приносило практическую пользу. Стратегические планы, например, представляли собой толстые тома, заполненные информацией о производимой продукции, но эти сведения не имели никакого отношения к стратегии развития предприятия. Производственный план был похож на задачник по математике: в нем уделялось очень мало внимания планированию дальнейшего развития, рынкам, производительности или контролю качества. Люди слишком долго задерживались на одной должности, многими заводами руководили финансисты, а не производственники.

В AlliedSignal не было культуры достижения результата. На заводах компании тщательно рассчитывались удельные затраты в человеко-часах, однако единого критерия реального роста производительности не было вообще. Людям не хватало знаний,