

БРАЙАН ТРЕЙСИ

# МЕНЕДЖМЕНТ



## Annotation

Брайан Трейси уверен в том, что успешные руководители – это менеджеры, которые развивали свои способности, добиваясь совершенства на каждом этапе своей карьеры. В этой книге вы найдете инструменты, приемы, методы и идеи для того, чтобы стать более эффективным менеджером и легко подняться по карьерной лестнице с той ступени, на которой вы сегодня стоите, до той, на какой хотите оказаться в будущем.

Книга будет полезна для тех, кто хочет развить управленческие навыки.

*На русском языке публикуется впервые.*

---

- [Брайан Трейси](#)
  - 
  - [Эту книгу хорошо дополняют:](#)
  - [Введение](#)
    - 
    - [Неточная наука](#)
    - [Кто такой менеджер?](#)
    - [Высвободите их потенциал](#)
  - [Глава 1](#)
  - [Глава 2](#)
    - 
    - [Области достижения ключевых результатов](#)
    - [Внешний клиент](#)
    - [Прибыли и убытки](#)
    - [Фокусировка на качестве](#)
    - [Производить больше меньшими силами и средствами](#)
    - [Инновации и креативность](#)
    - [Apple против Samsung](#)

- Конец ознакомительного фрагмента.
-

# **Брайан Трейси Менеджмент**

**Brian Tracy  
Management**

Издано с разрешения автора

*Правовую поддержку издательства обеспечивает  
юридическая фирма «Вегас-Лекс».*

© Brian Tracy, 2014.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2016

\* \* \*

## **Эту книгу хорошо дополняют:**

### **Делегирование и управление**

Брайан Трейси

### **Как управляют лучшие**

Брайан Трейси

### **45 татуировок менеджера**

Максим Батырев (Комбат)

### **Менеджерами не рождаются**

Денни Стригл и Фрэнк Свайтек

# Введение

Двести лет назад, с началом индустриальной революции, большая часть мира прозябала в бедности. И сегодня большая часть мира продолжает утопать в бедности. По словам экспертов, за последние две сотни лет мы пережили невиданную технологическую революцию, начиная с изобретения парового двигателя и электричества и заканчивая поразительными технологическими открытиями наших дней. Считается, что высокие технологии существенно сократили число бедных в странах западного мира и обеспечили людям такое благосостояние, о каком в прежние века человечество и мечтать не могло.

Но, увы, это заслуга не технологий. Причина произошедших перемен – не технологическая революция, а революция в области *менеджмента*. Настоящие «виновники» огромного прорыва в развитии общества – менеджеры организаций всех уровней. Технологии следуют за эволюцией менеджмента, а не наоборот.

В этой книге я поделюсь с вами двадцатью одной ключевой идеей, которыми вы можете воспользоваться, чтобы стать более эффективным менеджером. Зачем? За долгие годы труда и учебы я прочел сотни книг, получил ученую степень в области бизнеса и поработал консультантом, тренером и советником в более тысячи крупных корпораций. Каждый год я сотрудничаю с сотнями, а порой и тысячами менеджеров. Я видел немало хороших управленцев и много плохих и обнаружил, что 20 процентов из них, как вы уже, наверное, догадались, добиваются 80 процентов результатов. Это означает, что 80 процентам

менеджеров достаются всего лишь 20 процентов результатов.

Моя задача в этой книге - ознакомить вас с инструментами, приемами, методами и идеями, которые помогут вам попасть в верхние 20 процентов. А если вы уже входите в их число, то тот факт, что вы читаете мою книгу, не только подтверждает ваше право на занимаемое место, но и показывает, что вы не остановитесь на достигнутом. Вы будете учиться, пока не войдете в круг 5 процентов лучших руководителей, а затем не подниметесь на самый верх, куда вхож лишь один процент менеджеров.

## Неточная наука

Менеджмент – наука неточная. Я заложил основы, выстроил, управлял, а также выводил из кризиса более тридцати компаний и могу вас заверить: готовых рецептов в бизнесе не существует. Не бывает ответов, верных во всех ситуациях. Ключ к успеху менеджера – в обучении и практике. Учиться и практиковаться снова и снова, несмотря на то что абсолютной безупречности вам не добиться, наверное, никогда.

Когда Винс Ломбарди стал главным тренером футбольного клуба Green Bay Packers, его спросили: «Как вы собираетесь менять стиль команды? Пригласите новых игроков или будете внедрять новые методы работы с мячом?»

На что он ответил: «Нет, мы просто доведем владение основными приемами до совершенства».

По моим наблюдениям, успех в менеджменте на 80 процентов зависит от того, как реализуются на практике азы управления – изо дня в день, снова и снова, – хотя в общем объеме управленческих принципов они занимают не более 20 процентов. Эта книга научит вас (или напомнит) о тех 20 процентах ключевых навыков руководителя, которые в корне меняют все.

Если вы будете применять на практике методы, которые используют другие успешные менеджеры, то в считанные дни начнете достигать таких результатов, каких в прошлом добивались за несколько недель или даже месяцев работы.

## **Кто такой менеджер?**

Давайте для начала определим, кто такой менеджер. Менеджер – это человек, который добивается результатов, работая вместе с другими людьми или с помощью других людей. Менеджер – тот, кто делает правильные вещи правильно.

Кого же можно считать блестящим менеджером? Блестящий менеджер умеет добиваться превосходных результатов, последовательно отдавая лучшее, на что он способен, и одновременно помогая другим реализовывать свой потенциал и вносить максимально значимый вклад в успех организации.

Мощь любой компании зависит от качества ее менеджеров, причем всех уровней иерархии. Они и есть «офицерский корпус» армии бизнеса. От того, что они делают и насколько хорошо это делают, зависит успех корпорации в целом.

## Высвободите их потенциал

По самым консервативным оценкам, человек реализует на рабочем месте в среднем только 50 процентов своего потенциала, а то и менее - 40 или даже 30 процентов. Хороший управленец создает условия, при которых среднестатистический сотрудник выполняет свои должностные обязанности на уровне 60, 70, 80, 90 процентов, а временами применяет максимум своих способностей, внося тем самым весомый, отнюдь не «средний» вклад в общее дело.

Начиная свою профессиональную карьеру, вы были простым *служащим*, работающим по найму. Если вы проявите себя как хороший исполнитель, будете учиться и следовать инструкциям, то станете расти. Постепенно развиваясь, вы дорастаете до положения, когда окажетесь достаточно компетентным, чтобы стать *старшим группы специалистов*. Теперь вы будете отвечать за распределение работы, а также за контроль и проверку ее выполнения другими работниками.

Если вы окажетесь хорошим старшим группы, то продолжите подниматься по служебной лестнице. Именно так повышаются авторитет и статус человека в любой организации. В конечном счете вы достигнете уровня, позволяющего занять должность *менеджера*. В таком качестве вы будете не просто контролировать работу и людей, за которых отвечаете, но и сможете добиваться гораздо большего, чем обычный служащий.

По мере совершенствования навыков менеджера вы продолжите подниматься вверх по ступеням карьеры. Это означает, что вы будете получать все большую отдачу от своих подчиненных и добиваться более значимых результатов от использования имеющихся ресурсов без увеличения их стоимости.

И наконец, ваш профессиональный путь выведет вас на пост *лидера*. Все лидеры когда-то начинали с низов. Они были хорошими служащими, потом хорошими старшими группы, затем хорошими менеджерами и в конце концов стали лидерами, и теперь сотрудники компании смотрят на них снизу вверх.

Цель этой книги - помочь вам подняться по карьерной лестнице с той самой ступени, на которой вы сегодня стоите, до той, до которой хотите добраться в будущем, причем как можно быстрее. Поймите: настоящих лидеров много не бывает. Никогда в истории человечества не было достаточного количества людей с прирожденным лидерским талантом. Лидеры - это просто менеджеры, которые развили свои способности в высочайшей степени, добиваясь совершенства на каждом этапе карьеры.

Итак, 21 ключевая идея о том, как стать блестящим менеджером.

# Глава 1

## Ключ к управленческой эффективности

Отправной точкой в достижении высокой эффективности является постановка вопросов и поиск ответов на них. Не переставайте это делать. Будьте всегда настороже. Отличные менеджеры умеют находить верные ответы на важные вопросы.

Первый и самый важный вопрос: за что вам платят? Для достижения каких результатов вас наняли? Хороший менеджер постоянно задает себе этот вопрос и находит на него актуальный ответ. Вы тоже должны быть в состоянии четко на него ответить.

Хорошие менеджеры всегда ориентированы на результат, а не на процесс или деятельность. Они никогда не упускают из виду основную цель – тот итог, ради достижения которого их взяли на работу.

Еще один вопрос, который поможет не терять бдительности руководителю, стоит задавать себе непрерывно: в чем состоит тот уникальный вклад, который я могу внести? Что именно лично вы, и только вы, способны сделать для своей организации, что, будучи сделано правильно, принесет ей существенную пользу.

Чтобы оставаться на пике своей эффективности, необходимо постоянно размышлять. Как говорил основатель IBM Томас Уотсон: «Думай! Прежде чем приступить к работе, продумай ее в мельчайших подробностях».

Одна из самых важных должностных обязанностей менеджера – думать, прежде чем действовать. Проанализируйте свою работу и спросите себя: почему

вы делаете одно, а не другое? Ясно осознайте, чего вы пытаетесь добиться и как именно собираетесь это осуществить?

Какие допущения вы делаете? А что если они не верны? Как вы поступите в таком случае?

И самое важное, нет ли другого, лучшего способа добиться того же самого результата? Что бы вы ни делали сегодня, наверняка существует немало других, более эффективных подходов к достижению тех же целей. Будьте открыты новым идеям.

Чем больше вы будете размышлять над всеми этими вопросами, тем глубже и шире будет ваше понимание и ситуации, и своей работы, а кроме того, тем проницательнее и дальновиднее будут ваши ответы, идеи и прозрения. Именно так вы сможете в короткий срок стать более эффективным управленцем и внести более ценный вклад в успех своей организации.

## **Глава 2**

# **Сфокусируйтесь на областях достижения ключевых результатов**

Сферы достижения ключевых результатов и есть те самые важные области, в которые вы должны внести наиболее значимый вклад. Именно они являются основным полем деятельности менеджера. Концентрация на областях получения ключевых результатов имеет решающее значение для вашей эффективности, будущего и профессионального успеха в целом.

У менеджера областей получения ключевых результатов семь. Каждая из них важна, но на различных этапах работы постоянно меняющиеся обстоятельства будут выводить на первый план по значимости то одну область достижения ключевых результатов, то другую. Но если вы хотите совершенствоваться и демонстрировать высокоэффективную работу по всем направлениям, то вам придется хорошо знать и держать в поле зрения их все.

## Области достижения ключевых результатов

Первая область достижения ключевых результатов в бизнесе – это сфера *потребительских нужд*. Потребителем называется «тот, кто зависит от вас и от кого зависит достижение вами профессионального успеха».

На практике у каждого менеджера есть тройка «клиентов», которых он должен хорошо обслуживать, чтобы сделать успешную карьеру. Первый клиент, чьи потребности вы должны удовлетворять, конечно же, ваш босс. Он ваш самый важный клиент. До тех пор пока начальник доволен вами, пока вы делаете то, что он от вас требует, можно не бояться потери работы и не переживать о своем будущем.

Времена, когда вы будете ладить с шефом, станут лучшими в вашей деловой жизни. И наоборот, худшими моментами окажутся те, когда вы не сможете находить взаимопонимание с непосредственным руководителем. И в том и в другом случае качество ваших взаимоотношений будет зависеть от того, насколько хорошо вы справляетесь со своей работой и насколько успешно добиваетесь результатов, которые кажутся вашему шефу наиболее важными.

Вам стоит завести привычку регулярно садиться за стол вместе со своим руководителем и выяснять, каких именно результатов он ожидает от вас и в какой последовательности. Особенно полезно это «упражнение» во времена кризиса. Чем яснее вы будете представлять себе ожидания и приоритеты вашего начальника, тем выше вероятность, что вы сможете их удовлетворить своевременно и в рамках отведенного бюджета.

## **Внешний клиент**

Второй клиент, чьи потребности вы обязаны удовлетворять, – это ваш внешний клиент. Иными словами, тот, кто пользуется производимым вами продуктом. Им может быть как покупатель на рынке, так и один из отделов вашей же компании. В любом случае вы должны удовлетворять внешнего клиента, если хотите, чтобы вас считали профессионалом.

Третий клиент – ваши сотрудники. Очень важно поддерживать в них позитивный рабочий настрой и концентрацию на самых важных делах. Только так вы сможете добиться от них максимальной отдачи. В определенном смысле эти люди были вверены вам для того, чтобы с их помощью вы добивались более масштабных и ценных для компании результатов, чем если бы работали в одиночку. Ваша задача – максимизировать продуктивность каждого сотрудника в своем подчинении.

## Прибыли и убытки

Вторая область достижения ключевых результатов в бизнесе – *экономические показатели*. Успех компании целиком зависит от них. Менеджеры непрерывно стремятся к одному из двух: либо к повышению доходов, либо к сокращению издержек. Вы и сами как менеджеры постоянно думаете о затратах и сопоставляете их со стоимостью производимой продукции.

Экономические показатели всегда связаны с максимизацией. Менеджер неустанно пытается добиться максимально возможной прибыли на единицу вложенных в то или иное предприятие денежных средств, времени, энергии и эмоций. Иногда людей называют гомо экономикус: ведь они постоянно думают о том, как получить как можно больше в обмен на как можно меньшее.

## **Фокусировка на качестве**

Третья область достижения ключевых результатов в менеджменте – качество. Качество работы во многом предопределяет ваше будущее в бизнесе. Каждый человек, занимающий любую должность в любой компании, оценивается по тому, насколько хорошо он справляется со своей работой и насколько быстро ее выполняет. В любой организации все сотрудники точно знают, кто работает лучше всех, кто – хуже, кто – еще хуже и так далее.

Как определяется качество в вашей профессии, на вашем рынке? Если верить старой поговорке, качеством называется то, что под этим словом подразумевают клиенты.

Полезным можно считать и другое определение этого понятия: качеством называется сочетание предоставляемых вами продуктов или услуг со способом их предоставления.

Стандарты качества, которые вы как руководитель устанавливаете для своих продуктов, услуг и работы в целом, и есть стандарты вашей сферы ответственности. По этой причине следует делать на них особый акцент, обсуждать их и постоянно поощрять подчиненных думать о том, как можно повысить качество того, что вы все вместе делаете для своих клиентов – как в компании, так и вне ее.

## **Производить больше меньшими силами и средствами**

Четвертая область достижения ключевых результатов в бизнесе – продуктивность. Самые успешные компании используют свои ресурсы эффективно и с умом. Они добиваются более высокого уровня производительности, чем конкуренты, и продолжают непрерывно искать способы, как выпускать продукт быстрее, лучше или дешевле.

Работать над повышением продуктивности – это значит иметь четкие цели, планы и перечни основных операций, а также с неослабевающим вниманием следить за выполнением все большего количества задач за меньшее время. Борьба за рост производительности не имеет конца: ее вы будете вести каждый день на протяжении всей своей профессиональной жизни.

Есть только один ключ к успеху в бизнесе и менеджменте – постоянное и никогда не прекращающееся усовершенствование.

## **Инновации и креативность**

Пятая область достижения ключевых результатов в бизнесе – это сфера инноваций: разработка новых продуктов, услуг и способов ведения бизнеса для удовлетворения неуклонно растущих потребностей клиентов на высококонкурентном рынке.

Инновации требуют создания такой корпоративной культуры, которая стимулировала бы людей к генерированию новых идей. Эти идеи могут касаться улучшения процедур ведения дел и выдвижения новых подходов к бизнесу, разработки новых продуктов, услуг и методов управления компанией. Один известный топ-менеджер недавно заметил: «Наше единственное устойчивое конкурентное преимущество – это способность учиться и применять новые идеи на практике быстрее соперников».

## **Apple против Samsung**

Одним из лучших примеров силы инноваций может служить продолжающаяся не первый год битва на поле смартфонов между компаниями Apple и Samsung. Когда в 2006 году Apple выпустила свой iPhone, он произвел настоящую революцию в мире мобильных коммуникаций. Всего за год компания продала десятки миллионов штук нового продукта с огромной рентабельностью – почти 50 процентов на единицу товара.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.