

# **Содержание**

Посвящается – 11

Особая благодарность – 13

|

Мистер Харт – 23

||

Хороший руководитель:  
простая формула успеха – 25

|||

Компании работают так, как работают  
их руководители – 27

IV

Нет начальника выше клиента – 29

V

Научить или выгнать – 32

VI

Новая метла  
не обязательно должна чисто мести – 34

VII

Посредственность есть зло – 38

**КАК СТАТЬ ПЕРВОКЛАССНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ**

**VIII**

Нанимайте не спеша, увольняйте быстро  
(часть 1) – 40

**IX**

Нанимайте не спеша, увольняйте быстро  
(часть 2) – 43

**X**

Вы не должны играть жестко – 46

**XI**

Принцип подчинения и право вето – 50

**XII**

Имейте дело только с людьми категории А – 54

**XIII**

Десять бед – 56

**XIV**

«Ресторатор», а не «ресторантор» – 59

**XV**

Превратите лень в желание работать – 62

**XVI**

Сын швеи – 65

**XVII**

Щедрый хозяин – 68

Джеффри Дж. Фокс

## XVIII

Передавайте полномочия вниз по служебной лестнице – 72

## XIX

Осторожно: набравшие семь баллов приведут в компанию тех, кто набрал пять – 74

## XX

Спросите:  
«Что бы вы делали, если бы я умер?» – 76

## XXI

Не стоит заводить собаку, чтобы лаять самому – 79

## XXII

Вы получите то, что контролируете, а не то, на что рассчитываете – 82

## XXIII

Будьте внимательны – 84

## XXIV

Выслушайте каждого – 86

## XXV

Дал слово – держи – 90

## XXVI

«Никогда не позволяйте мне делать ошибки» – 93

## XXVII

Семь простых слов – 96

КАК СТАТЬ ПЕРВОКЛАССНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ

**XXVIII**

Позвольте им съесть свой торт – 99

**XXIX**

Не говорите наугад – 101

**XXX**

Заключите соглашение о критике – 103

**XXXI**

Пусть сверкнет молния – 106

**XXXII**

Не унижайте себя, унижая других – 109

**XXXIII**

Прислушивайтесь к мнению обманщиков,  
глупцов и мошенников – 112

**XXXIV**

Не проверяйте счета  
своих подчиненных – 114

**XXXV**

Тренировка в автобусе – 117

**XXXVI**

Будьте удачливы – 121

**XXXVII**

Строгость, справедливость и дружелюбие,  
но не фамильярность – 124

Джеффри Дж. Фокс

## **XXXVIII**

«Уйти» – оставьте это слово  
для игры в скрэбл – 128

## **XXXIX**

Ваши сотрудники – это ваш «гелий» – 131

## **XL**

Отдавайте 90% своего времени  
лучшим работникам – 133

## **XLI**

Волшебное зеркало – 136

## **XLII**

Десять минут обучения ежедневно – 139

## **XLIII**

Предоставьте  
своим подчиненным свободу  
(часть 1) – 141

## **XLIV**

Предоставьте  
своим подчиненным свободу  
(часть 2) – 146

## **XLV**

Орел не полезет в нору за крысой – 149

## **XLVI**

Подставьте себя под пулью, предназначенную  
вашим подчиненным – 151

## **XLVII**

Большие надежды – 154

## **XLVIII**

Не бойтесь прослыть чудаком – 157

## **XLIX**

Не уставайте – 160

## **L**

Подарите свой выигрыш подчиненным – 162

Эпилог – 164

## **Посвящается**

Всем великим руководителям в любой сфере деятельности – на больших и малых предприятиях, в семье, школе, на спортивной площадке, в армии, на кухне, у алтаря, на линии огня на фронте. Хорошим матерям, которые учат своих дочерей всему тому, что должна знать женщина. Постовому на перекрестке, который безукоризненно выполняет свои обязанности, следя за тем, как пешеходы переходят улицу. Бизнесмену, который не интересуется у добросовестной подчиненной, зачем ей вдруг понадобилось взять отгул на один или два дня. Учительнице, которая ставит своему ученику двойку за правописание и пятерку за фантазию, а на полях пишет: «Отлично!», – на всю жизнь прививая ему стремление добиваться успеха. Тренеру, который в конце сезона всегда вручает каждому игроку своей команды честно заработанную награду, приз или ленту. Опытному командиру, который сделает все возможное, чтобы его бойцы вернулись с задания целыми и невредимыми. Литературному агенту, который прямо говорит: «Не имея на руках рукописи, мы не можем продать права на книгу китайцам». Издателю, который, определяя сроки сдачи книги, мягко *говорит*:

## КАК СТАТЬ ПЕРВОКЛАССНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ

«Я убью тебя, если ты опять не закончишь это вовремя». Жене, которая говорит своему мужу: «Прекрати ныть и просто напиши эту чертову книгу!» Всем подчиненным, которые тоже должны умело руководить своими начальниками, чтобы работа была сделана хорошо.

# **Особая благодарность**

*Руководителям, поделившимся со мной своим опытом, который они тоже когда-то переняли от других руководителей, учителей, инструкторов и наставников.*

*Благодарю всех, кто принимал участие в работе над этой книгой, и позвольте поблагодарить от вашего имени ваших учителей.*

*Я бесконечно благодарен:*

*Майклу Эберли – вице-президенту по маркетингу Sandvik Coromant Company*

*Джеймсу Бейкеру – президенту Sandvik Inc.*

*Теду Карлу – региональному вице-президенту Applied Industrial Technologies*

*Джону Чикоски – вице-президенту Bioprocessing Sales, Kendro*

*Ларри Калпу – генеральному директору Danaher Corporation*

*Уильяму Дэвису – президенту и генеральному директору Congress Financial Corporation*

## **КАК СТАТЬ ПЕРВОКЛАССНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ**

*Джозефу К. Дэю – председателю и генеральному директору Freudenberg-NOK General Partnership*

*Дэвиду Д'Эрамо – президенту и генеральному директору Saint Francis Hospital*

*Дональду Фентону – владельцу и управляющему Fenton Associates*

*Уильяму Ферри – экс-президенту Eastern Mountain Sports*

*Рэнди Фицхью – вице-президенту по продажам Danaher Controls*

*Джеймсу Т. Флоэрти – партнеру O'Connell, Flaherty & Attmore*

*Ли Флоэрти – основателю и председателю Flair Communications Agency*

*Джозефу Грю – президенту Films, Foam & Fabrics Division, Saint-Gobain*

*Джеймсу Хартнету – президенту и генеральному директору Longwood Industries, Inc.*

*Роду Хоингу – вице-президенту по маркетингу Millar Elevator Company*

*Кристоферу А. Джонсу – председателю и генеральному директору The Jones Companies*

Джеффри Дж. Фокс

*Кевину Кэлэхеру – президенту Finlay Printing Company*

*Ричарду Кимбэлу – вице-председателю Rock of Ages Corporation*

*C. T. «Гэсу» Контоникасу – вице-президенту и генеральному менеджеру Loctite Industrial Americas*

*Эйн Лапланту – директору по операциям Beekley Corporation*

*Эри Мартину – президенту Niebaum-Coppola Winery*

*Стивену Т. Меркелу – президенту Loctite Corporation*

*Джозефу Михалику – вице-президенту Longwood Industries, Inc.*

*Рейндольду Парсонсу – менеджеру по логистике Ingersoll-Rand*

*Полу Педемонти – вице-президенту по продажам The Torrington Company*

*Стиву Пельцману – экс-президенту OSI Pharmaceuticals*

*Уильяму Риту – старшему вице-президенту / генеральному менеджеру United Advertising Media*

## **КАК СТАТЬ ПЕРВОКЛАССНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ**

*Алу Шоломики – менеджеру по мерчандайзингу Family Meds, Inc.*

*Джеймсу Шугарману – президенту Eastern Bag & Paper Company*

*Дэвиду Сильвестру – вице-президенту по продажам Ingersoll-Rand, Security & Sector Safety*

*Патрику Томашевичу – партнеру Fazzano Tomasiewicz & Paulding*

*Сесилу Арспрунгу – генеральному директору Reflexite Company*

*Ричарду Зарену – вице-президенту Automotive Coatings, PPG Industries, Inc.*

*Сотрудникам Fox & Company и членам семьи Фокс.*

*Огромная благодарность Мэри Эллен О'Нил – старшему редактору Hyperion Books и Дорис Мишелс из литературного агентства The Doris S. Michaels Literary Agency.*

*А также четырем руководителям, пожелавшим сохранить анонимность.*

\* \* \*

*Особая благодарность великим боссам, наставникам, учителям, тренерам и родителям:*

Джеффри Дж. Фокс

*Дж. Кемлеру Эппелю – генеральному директору  
(в отставке) Arrow Corporation*

*Мейсону Бикли\* – генеральному директору Beekley Corporation*

*Кеннету Баттаворту – генеральному директору  
(в отставке) Loctite Corporation*

*Фрэнсису Форду Копполе – председателю Neibaum-Coppola Winery*

*Фелиции Д'Эрамо\*\* – лектору*

*Э. Расселу Эгерсу – директору по операциям (в отставке) Loctite Corporation*

*Мэрил Фэй – президенту и владелице Fay's Boat Yard Inc.*

*Джозефу Е. Фаццано\*\*\* – основателю Fazzano, Tomasiewicz & Dewey*

*Беру Фернесу – независимому директору Sandvik Inc.*

*Ральфу Харту\*\*\*\* – председателю правления Heublein, Inc.*

*Класу Эйку Хедстрому – генеральному директору Sandvik AB*

---

\* Ныне покойному.

\*\* Ныне покойной.

\*\*\* Ныне покойному.

\*\*\*\* Ныне покойному.

## КАК СТАТЬ ПЕРВОКЛАССНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ

*Уильяму Хеделю – Heidel and Associates*

*Дональду Ф. Хоингу\* – лектору*

*Джен Дженнингс – почетному профессору  
University of Michigan*

*Роберту М. Джонсу\*\* – президенту R. M. Jones & Company*

*Леху Ф. Ноулсу\*\*\*, мл. – председателю Beaulieu Vineyard*

*Кристи Ламбриндес – генеральному директору Skyline Chile Corporation*

*Гертруде Лоэрти\*\*\*\* – учительнице Towpath Elementary School*

*Полу МакКанну – управляющему партнеру Merchant Banking Venture Partners*

*Джону Мелвину – президенту (в отставке) Cone Drive Textron*

*Терри Нунэну – директору по операциям (в отставке) Furon Corp.*

*Гаррису Паркинсону – генеральному директору (в отставке) MPS Sales*

---

\* Ныне покойному.

\*\* Ныне покойному.

\*\*\* Ныне покойному.

\*\*\*\* Ныне покойной.

Джеффри Дж. Фокс

*Скотту Пилкертону – бригадному генералу (в отставке) U.S. Air Force*

*Фрэнсису Прайсу\* – лектору*

*Хью Роланду – основателю и генеральному директору (в отставке) Reflexite Company*

*Гарри Шеллу – генеральному директору (в отставке) Cablec Corporation*

*Дж. Уильяму Сеорайту – генеральному директору (в отставке) Stanhome Corporation*

*Джорджу Шерману – председателю Campbell Soup Corporation*

*Гарри Шилдсу – подполковнику (в отставке) U.S. Army*

*Джею Шумейкеру – генеральному директору Coppola Companies*

*Брюсу Сперандио – исполнительному вице-президенту по продажам (в отставке) Sandvik Coromant USA*

*Артуру Шугарману – президенту (в отставке) Sugarman Brothers, Division of Statler Industries*

*А также двоим, не пожелавшим упоминать свои имена.*

---

\* Ныне покойному.

---

**КАК СТАТЬ**

---

**ПЕРВОКЛАССНЫМ**

---

**РУКОВОДИТЕЛЕМ**

---

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

## КАК СТАТЬ ПЕРВОКЛАССНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ

*Как может судьба человека оказаться в руках дурака?*

*Боб Дилан*

*Не перечь ему и не указывай.*

*Вилли Нельсон*

## Мистер Харт

Хороший руководитель вселяет в людей энтузиазм. Он повышает в должности, поощряет и хвалит своих подчиненных. Хороший руководитель заставляет людей поверить в себя, в то, что они особенные, избранные, не такие, как все.

Хороший руководитель помогает своим сотрудникам чувствовать себя хорошо.

\* \* \*

Хороших руководителей не забывают. Пообщавшись с ними в течение каких-то шестидесяти секунд, вы и через шестьдесят лет будете помнить о них.

Ему было двадцать четыре года, когда он впервые получил настоящую работу. Шла его пятая рабочая неделя. В то утро кто-то постучал в стеклянную перегородку высотой шесть футов, отделявшую его кабинет от основного помещения. «Извините, мистер Годфри, меня зовут Ральф Харт, — произнес

## КАК СТАТЬ ПЕРВОКЛАССНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ

вежливый, изысканно одетый человек лет шестидесяти. – У вас найдется минутка?»

«Конечно», – ответил молодой сотрудник, который, не узнав в лицо, все же сразу вспомнил имя знаменитого председателя совета директоров компании. «Спасибо, – сказал мистер Харт. – Мистер Годфри, разрешите мне рассказать вам кое-что о компании, в которой вы работаете». Служащий утвердительно кивнул, и мистер Харт продолжил: «Мистер Годфри, вы работаете в прекрасной компании. Мы выпускаем великолепную продукцию. У нас прекрасные клиенты и первоклассная реклама. И порой мы летаем первым классом, потому что некоторые авиакомпании – наши лучшие клиенты».

Протянув руку новому служащему, мистер Харт помолчал, а затем, не отрывая глаз от Годфри, заключил: «И еще, мистер Годфри, мы принимаем на работу только самых лучших работников. Добро пожаловать в Heublein».

Если вы верите в то, что способные и активные люди – это ключ к успеху предприятия, то мистер Харт только что многому вас научил. Если же вы в это не верите, то отложите эту книгу и отдайте ее кому-нибудь еще.



## Хороший руководитель: простая формула успеха

1. Нанимайте на работу только превосходных работников.
2. Следите за тем, чтобы работа поручалась подходящим людям. Увольняйте неподходящих людей.
3. Объясняйте своим служащим, что именно нужно сделать.
4. Объясняйте, почему это должно быть сделано.
5. Предоставьте выполнение работы тем, кому вы ее поручили.
6. Позаботьтесь об обучении своих сотрудников.
7. Умейте слушать людей.
8. Устраняйте барьеры, которые сковывают людей, помогите им чувствовать себя уверенно.

## КАК СТАТЬ ПЕРВОКЛАССНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ

9. Контролируйте ход работ.
10. Благодарите своих сотрудников на людях и наедине.



## Компании работают так, как работают их руководители

Служащие всегда перенимают манеры своих начальников. Именно руководитель устанавливает правила и нормы поведения, подавая другим пример. Со временем сотрудники отдела, офиса, магазина, мастерской, завода или компании начинают делать то же, что делает их начальник.

Если он всегда опаздывает, пунктуальность перестает быть обязательной. Если он всегда на встречах, то и остальных не застать в офисе – все на встречах. Если он стремится привлечь клиентов, то клиенты становятся важны и для сотрудников. Если начальник игнорирует встречи с клиентами, то и сотрудники отдела продаж не сделают лишнего звонка. Если начальник вежлив, то грубые люди не задерживаются в компании. Если руководитель мирится с посредственностью, то и результаты работы компании будут посредственными. Если начальник изобретателен и не боится пробовать что-то новое, то вся компания ищет новые воз-

## КАК СТАТЬ ПЕРВОКЛАССНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ

можности. Если начальник выполняет работу за всех, то его служащие с удовольствием ему это позволят. Если он – лидер, то хорошие и способные работники всегда будут следовать за ним. Хорошие руководители прекрасно знают это правило и ведут компанию к успеху не указами и распоряжениями, а личным примером. Если начальник хочет, чтобы его люди тратили на перелеты не рабочий день, а выходной или практиковались, прежде чем выступить с презентацией, он должен сам садиться в самолет в воскресенье и тщательно готовиться к выступлениям. Если начальник не хочет, чтобы небольшой снегопад задерживал его сотрудников по дороге на работу, то он как-нибудь в такой день придет пораньше и приготовит кофе, чтобы угостить своих опоздавших сотрудников, как только они приедут в офис.

Одни являются прирожденными руководителями, другие целенаправленно ими становятся. Преднамеренно или нет, но хороший начальник сам формирует свою компанию. Его сотрудники делают то же, что и он. Начальник должен работать сам, если он хочет, чтобы компания работала.

# IV

## Нет начальника выше клиента

Деньги клиентов идут на выплату зарплат, премий, медицинской страховки, налогов и всего остального. Именно клиент оплачивает труд работников фирмы, и поэтому все они, включая ее директора, должны работать на него. Любая работа в компании имеет смысл, только если она прямо помогает привлечь и удержать клиентов. Из этого правила нет исключений! Если какая-либо из работ не отвечает этому требованию, то ее следует либо упразднить, либо передать внешнему подрядчику.

Руководитель должен постоянно напоминать каждому, что компания работает для клиента. Хороший начальник должен научить своих сотрудников, как привлекать и удерживать покупателей. Он должен постоянно стремиться к тому, чтобы между его компанией и клиентами не было барьеров. Он должен освобождать своих служащих от выполнения тех корпоративных процедур, которые могут препятствовать при-

## КАК СТАТЬ ПЕРВОКЛАССНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ

влечению и сохранению клиентов. Он должен упростить отчетность отдела продаж, чтобы его служащие могли действительно сосредоточиться на продажах. Он должен построить управление производством так, чтобы ничто не мешало работникам выпускать качественную продукцию точно в срок.

Работать на потребителя – это простое правило, но некоторым удивительно сложно его полностью принять. Некоторые работники думают, что они работают для коллектива. Это неверно! Они действительно члены коллектива, но работают для клиента, который платит их компании. Некоторые служащие государственного сектора считают, что они работают на департамент автомобильного транспорта, на полицию, на правительство или на федерацию учителей. Это тоже неверно! Эти люди работают на налогоплательщиков, которые оплачивают их труд. Налогоплательщики, студенты и их родители – все это потребители, которые платят за услуги свои деньги.

Одни считают, что работают на отдел продаж или на корпорацию XYZ, другие – на какого-нибудь харизматического лидера, на самих себя, на благотворительные организации или церковь. Но это не так. Вы работаете на покупателей. Если

Джеффри Дж. Фокс

нет покупателей – нет денег. Нет денег – нет государственных учреждений. Нет денег – нет армии. Нет денег – нет руководителей.

Покупатель – самый главный начальник. Разочарованные покупатели – вот кто на самом деле может уволить любого работника.

# V

## Научить или выгнать

Одна из самых больших проблем в бизнесе – это то, что окружающая обстановка меняется, а политика компании остается прежней. Если компания не реагирует должным образом на изменение бизнес-среды, ее неизбежно потеснят или поглотят конкуренты, и не исключено, что ей придется вовсе уйти из бизнеса. Этот закон действует и по отношению к сотрудникам компаний. Если их поведение не будет соответствовать обстоятельствам, то их ценность для компании уменьшится. Если ценность сотрудника окажется ниже тех средств, которые организация тратит на его содержание (заработка плата, выплаты по болезни, страховка и т. д.), то его статус в компании неизбежно изменится. Хорошие компании и хорошие руководители постоянно стремятся повысить квалификацию своих служащих. Вы должны учить своих подчиненных делать больше, работать лучше, поддерживать вас и способствовать успеху компании. Если вы не можете их этому научить, выгоните их. Если сотрудник не может или не хочет оправды-

вать средства, которые были в него вложены, он должен уйти.

Есть три варианта взаимодействия руководителя с подчиненными: научить, выгнать или – не делать ничего и наблюдать, как посредственность становится нормой и фирма приходит в упадок из-за неадекватных действий сотрудников. Если ваши подчиненные не помогают компании работать лучше, значит, они плохие помощники и вам лично. Если один из ваших подчиненных нанес ущерб компании, он нанес ущерб лично вам.

Бывает, что в силу разных причин научить сотрудника оказывается невозможno. В этом случае дайте ему возможность уйти по собственному желанию, или вам придется его выгнать. Вам не придется никого выгонять, если вы наняли или унаследовали от предшественника способных работников и правильно их обучили.

Обучите способных, избавьтесь от негодных и радуйтесь тому, как быстро растет ваша компания.

# VI

## Новая метла не обязательно должна чисто мести

Руководителю, который показал высокие результаты, часто поручают «проблемный» участок работы. Считается, что новый начальник должен «встряхнуть» подразделение, «привести людей в чувство», «сдвинуть дело с мертвой точки» и т. д. Часто новому руководителю представляют список тех, кто считается недостаточно усердным и лояльным. В результате у него может сложиться предубеждение по отношению к сотрудникам, которых он «унаследовал», и напрасно. В большинстве случаев, если не всегда, люди преданы своему делу, сообразительны и готовы трудиться с полной отдачей. Плохие показатели деятельности компании или подразделения, скорее всего, обусловлены чем-то иным. Возможно, прежний руководитель сумел отбить у людей всякий интерес к работе, а может быть, изменились общие условия — обострилась конкуренция на рынке, изменились запросы потребителей, устарел продуктовый ряд.

В действительности новый руководитель вскоре обнаружит, что у его подчиненных много интересных и практических предложений. Мудрый начальник сначала сам послушает и понаблюдает и только потом будет принимать какие-либо решения, касающиеся людей. Хороший руководитель ни о ком не судит поспешно. Возможно, найдутся один или несколько человек, которые будут не соответствовать новому стилю работы, но начальник есть начальник, и решения по поводу людей должен принимать именно он, а не кто-то другой.

\* \* \*

Как-то в организацию, в которой, как считалось, существовали определенные проблемы с персоналом, был назначен новый руководитель. Он должен был наладить работу департамента по обслуживанию клиентов. Новому руководителю сказали, что служащие этого отдела недисциплинированы, имеют низкую квалификацию и допускают ошибку за ошибкой. Ему посоветовали уволить одного из менеджеров и предоставили личные дела, которые включали в себя характеристики сотрудников за несколько лет. Нового руководителя удивили эти характеристики. Все они были выполнены по одному и тому же образцу: после двух или трех похвальных строк следовали страницы жесткой критики, поводы для которой показа-