

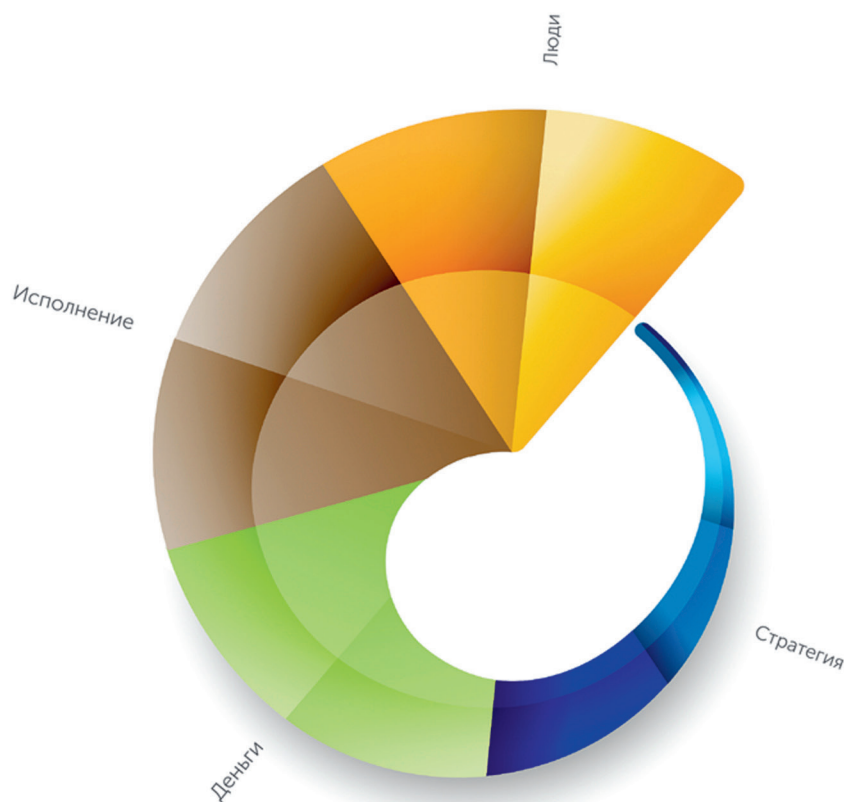
Если вы прочитаете в этом году всего лишь одну книгу по бизнесу, то это должна быть книга Верна.

Павел Анненков, предприниматель, эксперт по росту и развитию компаний

Верн Харниш

И КОМАНДА GAZELLES

РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА



Инструменты
прибыльного роста

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

SCALING UP

How a Few Companies Make It...
and Why the Rest Don't

Verne Harnish
and the team at Gazelles

Gazelles
Ashburn, Virginia

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА

Инструменты прибыльного роста

Верн Харниш
и команда Gazelles

Перевод с английского Иделии Айзятуловой

М о с к в а
«Манн, Иванов и Фербер»

2016

[>>>](http://kniga.biz.ua)

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие от партнера	7
ВВЕДЕНИЕ Инструменты для развития бизнеса	9
1 ОБЗОР Люди, стратегия, исполнение и деньги	13
2 БАРЬЕРЫ Лидерство, инфраструктура и динамика рынка	39
ЛЮДИ	57
Введение	59
3 ЛИДЕРЫ Лицо компании	65
4 КОМАНДА Привлечение внимания и прием на работу	91
5 МЕНЕДЖЕРЫ Удержание, расширение (и обучение) вашей команды	105
СТРАТЕГИЯ	123
Введение	125
6 ЯДРО Ценности, задачи и компетенции	133
7 СЕМЬ УРОВНЕЙ СТРАТЕГИИ Инструмент доминирования в вашей отрасли	153
8 ОДНОСТРАНИЧНЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН Инструмент стратегического планирования	179
ИСПОЛНЕНИЕ	205
Введение	207
9 ПРИОРИТЕТЫ Внимание, финишная черта и удовольствие	213
10 ДАННЫЕ Улучшаем прогнозирование	229
11 РИТМ ВСТРЕЧ Пульс организации	249
ДЕНЬГИ	273
Введение	275
12 ДЕНЬГИ Увеличение денежного потока	279
13 БУХГАЛТЕРИЯ Увеличение рентабельности	289
14 СИЛА ОДНОГО Семь ключевых финансовых рычагов	305
СЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ Пять вещей, которыми теперь можно заняться	327
БЛАГОДАРНОСТИ Спасибо!	331

[>>>](http://kniga.biz.ua) Купить книгу на сайте kniga.biz.ua

Лидеры

Лицо компании

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ. *«Самое узкое место — горлышко бутылки!» — говорил гуру менеджмента Питер Друкер. Проблемы в компании обычно означают проблемы с (или между) лидерами. Чтобы решить их, основное внимание в этой главе мы уделим руководству командой. Мы поделимся тремя инструментами, которые помогут руководителю достичь ясности в личных целях, определить обязанности руководителей высшего звена, ключевые показатели эффективности (KPI) и результаты; обрисовать от четырех до девяти процессов, управляющих компанией. Мы включаем короткий учебник по теории организации, чтобы помочь придумать, как правильно разделить компанию по функционалу, линейкам продуктов и услуг и подразделениям.*



ПОДСКАЗКА. *Держите всех максимально близко к клиентам.*

Основатели Shine Lawyers Стивен Рош и Саймон Моррисон поняли, что если они хотят сохранить рост компании, то должны воспитывать руководителей прямо сейчас, чтобы сосредоточиться на расширении. На следующем этапе развития, повысив Джуду Вилли и Лайзу Флинн до управляющих юридическим отделом, они наняли новую руководящую группу. В ее задачу входила помощь с управлением юридической организацией, имеющей 30 офисов по всей Австралии, со штатом 600 человек.

Решение следовать принципам Рокфеллера сделало их одной из трех юридических компаний в мире, осуществивших IPO (первичное публичное размещение акций), что привело к еще большим сдвигам в организационной структуре. Моррисон стал управляющим директором, в то время как Рош остался исполнительным директором, укрепляющим стратегический рост бизнеса за счет приобретений и новых возможностей. Они также привлекли в совет директоров новых участников, обладающих навыками выхода на IPO.

«Теперь у нас есть отличная команда талантливых молодых людей, которые поднимут бизнес на новый уровень», — говорит Моррисон.

Когда компания расширяется, самые трудные решения связаны с людьми и их изменяющимися ролями, особенно в руководящей команде. Лояльность, эго и простая дружба делают эти решения еще более трудными, чем в ситуации, когда компания перерастает кого-то из своих ранних лидеров.

В этой главе мы рассмотрим динамику развития сотрудников старшего звена в растущей компании, а также функции и процессы, необходимые для расширения бизнеса. Но сначала — краткий ликбез в организационном проектировании.

Организация: растущий организм

Помните дни, когда стартап-команда теснилась в крошечном офисе, как клоуны в «фольксвагене»? Теперь в компании 150 сотрудников (или 1500), и вам гораздо труднее понять, как разделить команды и установить четкие зоны ответственности. Хуже того: и клиенты, и сотрудники, кажется, не вполне понимают, как взаимодействовать с компанией.

Для решения этих проблем можем воспользоваться подсказкой от самой природы. Человеческий организм не без основания состоит из миллиардов клеток, хотя есть отдельные узкоспециализированные организмы: одна клетка в состоянии только вырасти и остаться здоровой. Как только она достигает определенного размера, у наружной мембраны не хватает площади поверхности, чтобы для поддержания жизнедеятельности поставлять питательные вещества и удалять отходы. Клетка начинает умирать изнутри (как большой бюрократический аппарат!).

Это означает, что она должна разделиться. Аналогичный процесс требуется и вашей компании, а иначе она не сможет нормально функционировать. И как ни одна клетка не может находиться далеко от источника кровоснабжения, так и ни одна команда не может отстраниться от влияния рынка — или стать громоздкой и неповоротливой (вспомним «правило двух пицц» в Amazon — ни одна команда не должна быть настолько большой, чтобы ее нельзя было накормить двумя пиццами). Это главный принцип, лежащий в основе эффективного организационного проектирования. Разделите большие группы на более мелкие, выстроенные вокруг проектов, продуктовых линий, потребительских сегментов, географического положения и т. д. Базой должна стать идея разделения всех сотрудников компании на небольшие группы, которые максимально плотно будут работать с потенциальными клиентами. Это позволит компании увеличить охват рынка за счет большего количества взаимодействующих с ним сотрудников.

За каждую клетку в организации кто-то должен нести ответственность. Это не означает, что человек становится боссом и/или принимает все решения. Просто важно очертить различия между подотчетностью, ответственностью и полномочиями.

Подотчетность, ответственность и полномочия

Хотя эти термины пишутся и звучат по-разному, их часто путают. Вот что под ними подразумеваем мы.

Подотчетность: полностью принадлежит одному человеку, обладающему способностью к расчетам, — он отслеживает процесс и высказывается, когда возникают вопросы при выполнении некой задачи, команды или функции. Это не означает, что он принимает все решения (или хоть какие-то) — поэтому люди часто имеют в виду руководителя команды. Тем не менее кто-то должен нести ответственность. Правило: если ответственность лежит больше чем на одном человеке, в итоге никто ни за что не отвечает и какие-то вещи остаются незамеченными.

Ответственность: это бремя падает на тех, кто способен реагировать, активно поддерживать команду. Включает в себя всех имеющих отношение к конкретному процессу или вопросу.

Полномочия: полностью принадлежат одному человеку или команде при принятии окончательных решений.

Если ответственность лежит больше чем на одном человеке, в итоге никто ни за что не отвечает.

К примеру, финансовому директору Gazelles подотчетны денежные потоки — и она в буквальном смысле «считает», ежедневно отчитываясь перед командой. Она отвечает за оповещение команды, если ей кажется, что в настоящее время или в конце года могут возникнуть проблемы. В свою очередь, Верн, СЕО*, сохраняет власть над средствами, определяя основные расходы и инвестиции. И каждый в компании несет ответственность за то, что деньги тратятся с умом, а сделки/контракты выстроены с учетом баланса заработанного и потраченного, — и это позволяет Gazelles расширяться.

Но разве подотчетность и полномочия не должны быть тождественны? Если я несу за что-то ответственность, разве мне не нужна власть для реализации задачи? Это справедливо для сотрудников, непосредственно работающих с клиентом. Так, в сети

* Chief Executive Officer — генеральный директор.

отелей Ritz-Carlton принято, что пожелание гостя исполняет тот служащий, который первым узнал об этом. И даже регистраторы, коридорные и горничные уполномочены без согласования с кем-либо потратить до двух тысяч долларов на исполнение капризов постояльца. Менеджеры располагают суммой в пять тысяч долларов, и разрешение руководства для этого также не требуется. Научить всех этому и избежать злоупотреблений помогает тренинг во время первого года работы (250–300 часов занятий).

Предполагается, что баланс ответственности и полномочий соблюдается по мере продвижения внутри организации на средние и высшие руководящие должности. Тем не менее все, кто поднялся по карьерной лестнице, отмечают, что берут на себя все больше и больше ответственности за вещи, которые контролируют все меньше и меньше. К моменту достижения вершины на них обрушивается знание о том, что они ответственны (часто юридически) за все, что идет не так в организации, которая день ото дня все больше выходит из-под их контроля. Вот почему руководителям платят большие деньги — чтобы восполнить разрыв между ответственностью и полномочиями, используя их навыки общения, убеждения, обучения, формирования концепции и т. д.

Получение прозрачной отчетности внутри всей компании имеет ключевое значение. Мы разработали три односторонних инструмента, которые помогут продумать цели личных взаимоотношений, назначить конкретные сферы подотчетности для функционала компании и бизнес-единиц и обрисовать различные процессы ответственности в вашей организации. Работа над этим поможет определить приоритеты и проблемы людей, на которые стоит обратить внимание при дальнейшем расширении.

Односторонний персональный план (ОПП)

Люди часто шутят, что самыми счастливыми моментами обладания лодкой были день ее покупки и день продажи.

Есть подобные точки и в нашей жизни — день, когда мы родились, и день, когда умрем. Мы — занятые по уши руководители, отрицающие осторожность, — можем однажды обнаружить, что личная жизнь заброшена, как суденышки, навсегда пришвартованные в гавани (или вообще на стоянке!). Но мы верим в установку личных приоритетов и согласование их с вашими профессиональными целями.

Так же как есть четыре области, которые необходимо учитывать при построении процветающей компании, — люди, стратегия, исполнение и деньги, — есть и параллельные


участки вашей личной жизни — отношения, достижения, традиции и благосостояние. Мы призываем каждого руководителя компании заполнить одностраничный персональный план (ОПП), приведенный здесь, в этой книге.

Рекомендуем начать с заполнения имени и даты в верхней части страницы. Теперь подробнее разберем четыре колонки ОПП.

Колонка 1 — отношения

В конце концов самое главное в жизни — глубина ваших отношений и с семьей, и друзьями, и огромным количеством людей, которым вы когда-то помогли.

Ну, а финансовое благополучие представляет собой лишь ресурс для стимулирования этих отношений. Чтобы вдохновиться историей о предпринимателе, который использовал свое богатство для помощи миллионам, прочитайте Конора О’Клери The Billionaire Who Wasn’t: How Chuck Feeney Secretly Made and Gave Away a Fortune («Миллиардер, которого не было: как Чак Фини тайно сделал и раздал свое состояние») (также вы найдете там важные советы по расширению бизнеса).

 **ПРИМЕЧАНИЕ.** *Список 5С, расположенный сверху вниз в левой стороне ОПП, — суждения, семья, друзья, спорт, доходы — это вклад Джеймса Хансбергера. Проработав финансовым советником несколько десятилетий, он обнаружил, что ближе к концу жизни именно эти 5С оказывались важнее всего, и именно в таком порядке. Они служат намеком, как следует расставить приоритеты в ОПП.*

Начиная с верхней части колонки 1 составьте список ключевых групп людей, с которыми вы хотите длительных взаимоотношений (10–25 лет). Бизнес дает массу возможностей помочь своим сотрудникам и клиентам, поэтому обязательно подумайте над тем, чтобы включить их в список. В личной жизни важные взаимоотношения включают в себя семью и друзей.

Также внесите в список различные сообщества, в которых вы участвуете. Тед Леонсис, владелец греко-американской спортивной команды, инвестор венчурного капитала, режиссер, филантроп, автор книги The Business of Happiness: 6 Secrets to Extraordinary

Людс: одностраничный персональный план (ОПП)

Gazelles

Имя: _____

Дата: _____

	Отношения	Достижения	Традиции	Благосостояние (В)
Суждения	5С (сверху вниз)			
Семья	5С (сверху вниз)			
Друзья		Список	Список	Список
Спорт				
Доходы	5С (сверху вниз)	Список	Список	Список

Success in Life and Work, отмечает зависимость между счастьем и количеством разнообразных сообществ, в деятельности которых вы принимаете активное участие.

Следующий шаг — посмотреть на перечисленные группы и выбрать несколько ключевых отношений, на которых вы сосредоточите внимание в течение следующих 12 месяцев и в ближайшие 90 дней. Верн взял год, чтобы научиться проводить больше времени со своим шестилетним сыном Квинном, и один квартал — для помощи сестре, нуждавшейся в поддержке из-за проблем со здоровьем.

В то же время, в личной или профессиональной жизни может быть немало людей-«разрушителей» — они буквально истощают вашу жизнь и/или отвлекают от высших целей. В таблице есть место и для отношений, которые хочется изящно завершить.

Колонка 2 — достижения

Многие руководители считают, что после прохождения критических рубежей при росте компании они по-прежнему не достигли ничего существенного в мировом масштабе. Раздел достижений ОПП может проложить путь к более осмысленной жизни. Подумайте о главных способах, которые позволили бы вам обрести осмысленную жизнь, *исключая* стремление к материальной независимости, — возможно, обучать других или создать некоммерческую организацию, — и задайте важные цели в этих областях.

Наверняка хотелось бы понимать, как вы можете повлиять на ключевых людей в личной жизни. Например, вы могли бы стремиться к счастливому браку, а не просто состоять в нем, как это делает большинство. Во время написания этой книги Верн сосредоточился на создании стратегического плана по содействию школе, где учились его дети.

Самое главное — сфокусироваться на кратко-, средне- и долгосрочных достижениях в отношениях с людьми, которых вы выбрали. Вы можете не только добиваться чего-то, но и временно отступать, чтобы уделить больше внимания самым важным на определенный момент отношениям.

Колонка 3 — традиции

Привычка к регулярным действиям поможет достичь большего числа целей. Примерами традиций могут быть еженедельные свидания с супругом или время, которые вы выделите для общения с каждым из своих детей по отдельности. С дальними родственниками можете начать более планомерно видеться — к примеру, два раза в год.

Вы также можете придумать собственные традиции для тех, кто помогает вам в достижении больших целей. Вот несколько примеров: регулярно встречайтесь с приятелем из спортзала, проводите время с близкими друзьями, участвуйте в деловых встречах единомышленников, найдите равного по уровню наставника (друга, каждый день напоминающего об ответственности, — рекомендация суперисполнительного наставника Маршалла Голдсмита).

Как и в случае с деструктивными людьми, с которыми вы должны разорвать отношения, бывают и вредные привычки или поведение, которые вы хотите изменить (особенно вредные для окружающих).

Колонка 4 — благосостояние

Вместо того чтобы рассматривать финансовое благосостояние как самоцель (как сказал однажды мудрый гуру Верн: «Все активы становятся обязательствами!»), посмотрите на него как на ресурс для поддержки других частей личного плана. Кроме суммы, планируемой отложить к моменту выхода на пенсию, определите и то, сколько вы готовы жертвовать делам и обществам, которые будут важны для вас в ближайшие несколько лет. Решите, сколько денег нужно для поддержания взаимодействия с семьей и друзьями, и 12 месяцев с этого дня вкладывайтесь в опыт, создающий долгосрочные воспоминания. И обратите внимание на выгодные активы или обязательства, которые в ближайшие месяцы потребуют меньше денег.

Все активы становятся обязательствами!

В целом сосредоточьте внимание на том, как проходящие через вас финансовые потоки помогают другим, а не накапливаются. По нашему опыту, это привлекает и больше денег — естественный закон взаимности. Узнать об этой идее больше вы можете из книги Линн Твист *The Soul of Money* («Душа денег»).

Мы надеемся, что ОПП станет полезным инструментом для планирования вашей жизни. Давайте обратим внимание на компании.

Второй односторонний инструмент для взаимодействия с людьми — таблица функциональной ответственности (ТФО) — позволяет следить за тем, чтобы, грубо говоря, нужные задницы сидели в нужных креслах (то есть «правильные люди правильно делали правильные вещи»).

Люди: таблица функциональной ответственности (ТФО)

1 За каждую функцию должен отвечать конкретный человек.

2 Задайте четыре вопроса, перечисленных внизу страницы, для каждой должности.

3 Задайте ключевые показатели эффективности (KPI) для каждой должности.

4 Проанализируйте финансовую документацию компании (прибыль, убыток, валовой оборот, баланс активов и пассивов), затем назначьте конкретного человека ответственным за каждую позицию и следите за тем, чтобы каждая функция приносила определенную прибыль.

Gazelles

Small Business Finance

Функция	1 Ответственный	2 Плановые показатели (KPI)	3 Результаты / итоги работы (валовый прирост, убыток или баланс)
Глава компании			
Маркетинг			
Исследования и разработки / инновации			
Продажи			
Производственная деятельность			
Финансово-казначейский отдел			
Главный бухгалтер-контролер			
Информационные технологии			
Отдел кадров			
Развитие талантов / обучение			
Защита интересов клиента			
Руководитель структурных подразделений			
•			
•			
•			

4 Определите 1 должность, которая отвечает более чем один человек, 2 человека, отвечающих более чем одну должность, 3 вакантные должности, 4 кого бы вы наняли вместо текущего работника

Организация — всего лишь усилитель того, что происходит на верхнем уровне компании, потому наши партнеры-консультанты проводят опрос сотрудников в самом начале работы. Если опрос показывает, что сотрудники IT-отдела недолюбливают маркетологов, то, скорее всего, размолвка возникла между руководителями этих отделов.

Таблица содержит общий набор ролей, которые должны существовать в каждой компании. Они есть даже в стартапах, просто все эти функции поначалу выполняет учредитель (учредители). Идея масштабирования в том, чтобы выяснить, какие роли в схеме нужно делегировать следующими.

Как в Shine Lawyers Моррисона и Роша, где продолжают нанимать сторонних руководителей при масштабировании бизнеса, вы хотите делегировать роли, перечисленные в опроснике, руководителям, которые пройдут два теста (в том числе на соответствие культуре):

- 1) они не нуждаются в том, чтобы ими управляли;
- 2) они регулярно удивляют команду инсайтами и результатами.

В схеме нужно указать один или два ключевых показателя эффективности (KPI) для каждой роли. Эти KPI представляют собой измеряемые задачи каждого функционального руководителя, которые он должен взять за основу своей ежедневной деятельности. Последний столбец схемы отражает ожидаемые результаты для каждой из ролей (то есть ответственных за доходы, валовую прибыль, оборот, денежные средства и т. д.). Эти результаты, как правило, представляют собой отдельные пункты финансовой отчетности.

После заполнения этот краткий опросник по ответственности поможет выяснить, каких людей вам не хватает и какие ошибки нужно исправить в команде руководителей.

Как правило, перемещать людей по этим функциональным позициям выше вы можете в любое время. Тем не менее, если нужно пригласить специалиста извне на старшую руководящую позицию, это стоит делать не чаще, чем раз в шесть-девять месяцев. Именно столько времени нужно на поиск нужного человека, обеспечение ему комфортных условий работы и внедрение ДНК организации в его психику. В свою очередь, новому

руководителю потребуется именно столько времени, чтобы успеть повлиять на организацию в положительном ключе и отработать свой гонорар.

Теперь можете приводить следующего руководителя. Правило в том, чтобы замедлиться, когда в топ-менеджмент приходит человек со стороны. Исключение — компании с венчурным капиталом и/или растущие на 100% в год, которым необходимо заменить три или четыре основных звена в течение короткого промежутка времени.



ВНИМАНИЕ. *Каким бы сильным ни был руководитель, это часто становится слабостью организации (например, если учредитель хорошо разбирается в маркетинге, в конечном счете именно это может оказаться слабым местом бизнеса). Почему? Потому что руководители имеют склонность держаться слишком жестко, душить усилия окружающих. Или полагают, что могут «стоять на страже деталей», привлекая вместо необходимого деятельного, сильного человека кого-нибудь слишком неопытного, чтобы обеспечивать контроль за исполнением функционала. Руководителям нужно принимать противоречивые решения и находить людей, которые превосходят их в собственных лучших возможностях, чтобы уберечь компанию от срыва.*

Пожалуйста, прочитайте следующие инструкции для заполнения инструмента ТФО. Он часто выявляет изменения, которые немедленно требуются для руководства компании.

Заполнение таблицы функциональной ответственности (ТФО)

ШАГ 1

В первом столбце перечислены роли, которые должны быть поддержаны в любом бизнесе, и есть несколько пустых ячеек, куда вы можете добавить уникальные роли, необходимые для вашей компании. Также есть строки, в которых можно отметить отдельные бизнес-единицы. Обратите внимание, мы не перечисляем должности (генеральный директор, главный операционный директор и т. д.). Идея состоит в том, чтобы сосредоточиться на работе, которую нужно сделать.

1. Начните с того, что каждый руководитель высшего звена впишет в первую пустую колонку инициалы человека, который, по его мнению, отвечает за конкретную функциональную роль или бизнес-единицу. Это приемлемо, даже если функция исполняется независимым подрядчиком (то есть внешним финансовым директором или консультантом по маркетингу). Если это делается силами сторонней организации, занесите в список основное лицо, ответственное от контрактной компании.

2. Мы оставили пару пустых строк для добавления функциональных ролей, которые могут быть уникальными для вашей отрасли или бизнеса (например, главный технический директор или ответственный за контроль качества). Также есть место, чтобы перечислить названия различных бизнес-единиц. Для Gazelles они бы включали в себя Gazelles International, Gazelles Growth Institute, GazellesPro и др.



ПРИМЕЧАНИЕ. *Даже если формально у вас нет бизнес-единиц, можете организовать отдельные команды вокруг группы клиентов, продуктовых линеек или местоположения. Подумайте, как выявить эти квазиподразделения.*

3. Сравните списки, чтобы понять, в согласии ли топ-менеджеры между собой. Часто согласия нет, даже когда речь заходит о том, кто на самом деле руководитель компании!

ШАГ 2

После того как команда пришла к согласию касательно людей, ответственных за каждую функцию, рассмотрим четыре вопроса, приведенных в нижней части формы.

1. *У вас есть функция, которую выполняет более чем один человек?* Учредитель может делить ответственность за продажи с другим членом правления, или партнеры могут быть перечислены рядом в строке «Глава компании». Правило состоит в том, что ответственность должен нести только один человек, в противном случае возникнет путаница. Если в графе указано больше одного имени — это тревожный знак.
2. *Есть ли человек, чье имя появляется в большем числе граф, чем остальные?* Мы признаем, что в растущих компаниях руководитель может совмещать обязанности, но если имя одного руководителя встречается три или четыре раза, а остальных — один или два, то этот руководитель либо умрет молодым (немного драматично), либо не будет поддерживать в должной степени одну из функций, за которые он отвечает. Это еще один индикатор риска.

ТФО Perly Fullerton

Когда Джеймс Перли и Марк Фуллerton начали работать над таблицей функциональной ответственности для своей консалтинговой компании Perly Fullerton, проблема возникла немедленно: из шести сотрудников в таблице оказались вписаны только три имени. «Проблема в том, что все приходят к нам

за решением всех вопросов, — говорит Перли. — Даже если мы найдем новых людей, никогда не избавимся от своих первоочередных задач».

В настоящее время все знают, кто за что отвечает, включая Перли и Фуллертона, хотя на этот процесс ушло немало времени. «Наши роли предельно прояснились в собственных головах. Мы брали за основу то, что лучше подходит для наших личностей, — рассказывает Перли. — Марк больше делец, у него много энергии, поэтому он главный исполнительный директор, двигает нас вперед. Я взял на себя скорее наблюдательную роль (президента), сосредоточившись на стратегии».

3. *Есть ли у вас графы, не заполненные именами?* Это часто происходит, когда кто-то говорит: «Эй, кто отвечает за маркетинг?» — и остальные отвечают: «Мы все!». «Мы все!» на самом деле означает «никто из нас», и графа должна быть оставлена пустой. Необязательно нанимать кого-то. Давайте для примера рассмотрим графу о защите интересов клиента. У вас может быть семь или восемь сотрудников, контролирующих различные группы клиентов. Однако правило ответственности означает, что один человек, перед которым все отчитываются, в конечном счете должен взять на себя всю ответственность. Но если этот руководитель не производит активных действий для отслеживания и контроля уровня удовлетворенности клиентов, показатели по этой функции будут ниже ожидаемых. Необязательно нанимать дополнительного человека, можете просто выбрать одного из представителей отдела обслуживания клиентов, чтобы сохранить общую ответственность, и передавать эту роль внутри отдела каждые шесть месяцев. Опять же это не означает, что кто-то из этих людей становится боссом; это означает лишь, что они должны следить за ситуацией, контролировать обработку обратной связи по удовлетворенности клиентов и сообщать результаты руководству команды на еженедельном собрании, а также предупреждать о возникновении проблем.

Пустая ячейка Dell

Компания никогда не будет настолько большой или сложной, чтобы не столкнуться с «пустой ячейкой» в организационной структуре. Когда Майкл Делл в 2007 году вернул себе бразды правления компьютерной компанией Dell, он посетовал, что позиция директора по маркетингу пустовала

в течение двух лет, хотя у Кевина Роллинса было более 20 топ-менеджеров. И это говорит о проблемах в обслуживании клиентов Dell, так как не было никого, занимавшегося защитой их интересов. После этого Dell сразу наняла Марка Джарвиса из Oracle на должность директора по маркетингу и назначила Дика Хантера из производства руководителем отдела защиты интересов клиентов. Это стало поворотным моментом для Dell, позволившим Майклу к 2013 году снова сделать компанию частной.

4. *Вы в восторге от имени в каждой ячейке?* Если руководитель не выполняет работу, необходимо внести изменения. Возможно, он не на своем месте или занимает слишком много позиций. Возможно, у него проблемы с производительностью. Возможно, человек талантлив, но не вписывается в корпоративную культуру (это часто происходит, когда топ-менеджер из «большой компании» приходит в растущую).



ЗАДАНИЕ. Обсудите эти четыре вопроса и решите, где видны явные пробелы в руководстве.



ВНИМАНИЕ. Руководители часто избегают обсуждать и принимать такие решения, поскольку они затрагивают людей, ставших им хорошими друзьями. Мы признаем, что это щекотливая тема, но ее придется затронуть, если организация начнет расти. Один из вариантов — помочь первым сотрудникам компании запустить новый продукт или подразделение. Они, как правило, более комфортно ощущают себя в стартап-ситуациях и небольших командах. Некоторых из руководителей, пришедших на начальном этапе развития компании, можно освободить от все более сложного и важного функционала. Но вы не поймете, что делать, пока не проведете эти важные разговоры.

ШАГ 3

Второй пустой столбец предназначен для одного-трех KPI по каждой перечисленной функции. Они необходимы для оценки ежедневной и еженедельной деятельности конкретного руководителя и направлены на улучшение текущих результатов. Чтобы разобраться в KPI, подходящих для вашей отрасли/функционала, посетите сайт KPILibrary.com. Для понимания более универсальных KPI мы рекомендуем книгу Бернарда Марра

«Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер»*.



ВНИМАНИЕ. Распространенной ошибкой будет запись KPI на основе ежедневной и еженедельной деятельности человека, ответственного за конкретный функционал. Очень важно написать KPI с чистого листа. Сделайте это, закрыв имена в столбце «Ответственный» (метафорически или физически), а затем примите решение о KPI для каждой функции и согласуйте их с бизнес-моделью компании. Затем рассмотрите, есть ли у человека в этой производственной функции навыки и способности для достижения KPI. Несоответствие может указывать на потенциальную проблему.

KPI главы компании

Какой KPI наиболее важен для руководителя компании? Кто-то может сказать, что это умение видеть перспективу, но как измерить такой показатель? Другие могут предложить более конкретные показатели, например возврат инвестиций или прибыль, но это результаты, более подходящие для последней графы в ТФО. Однако ведущий показатель нужен для оценки результативности конкретных действий. В случае с главой компании — это процент удовлетворительных результатов в ТФО (то есть основная работа руководителя состоит в том, чтобы убедиться: в компании правильные люди правильно делают правильные вещи). И когда основатели компаний понимают это, они часто нанимают другого человека руководить вместо них, чтобы они могли сфокусироваться на исследованиях и разработке, или маркетинге, или защите интересов клиентов. Вот почему мы подчеркиваем разделение должностей и функций.

Покойный Уильям Эдвардс Деминг, возглавлявший революцию качества, считал, что основная задача руководителя — предвидение. Правильные KPI наряду с достаточным знанием рынка (это обсуждается в главе «Данные») помогают руководителям понять, что произойдет в обозримом будущем.



ЗАДАНИЕ. В третьем столбце ТФО выделите один или два KPI для каждой функции или бизнес-юнита.

* Издана на русском языке (М. : Бином, 2013).

ШАГ 4

Для четвертого столбца ТФО — Итоги/Результаты — возьмите последнюю подробную декларацию о прибылях, убытках и балансе и назначьте ответственного за каждую позицию. Затем обсудите те четыре вопроса, которые мы поднимали ранее, о людях и функциях (обобщенных в нижней части ТФО).

1. У вас есть строки, за которые отвечает более чем один человек (например, доход)?
2. Чье-то имя стоит рядом с бóльшим числом позиций, чем у остальных?
3. Есть ли позиции без имени рядом (кто-нибудь следит за телекоммуникационными расходами)?
4. Вы в восторге от каждого ответственного за определенную позицию?

Опять же не путайте ответственность и власть — вспомните предыдущий пример с денежными средствами в Gazelles. Так же как с функциями, распределите нагрузку между руководством команды равномерно, чтобы в конце концов за каждую позицию нес ответственность только один человек.

Джек Стэк, основатель SRC Holdings Corporation и автор классической книги «Большая игра в бизнес: единственный разумный способ управлять компанией»*, утверждал, что итальянец Лука Пачоли, живший в XV веке и написавший первый бухгалтерский отчет, упустил в нем важный момент — колонку «Кто». При рассмотрении прибылей, убытков и баланса в этой колонке должны находиться имена людей, полностью ответственных за каждую строку, даже если это менеджеры среднего или нижнего звена.

Это упражнение открывает одну из самых важных дискуссий об отчетности в компании, которым мы когда-либо способствовали. Кто несет ответственность за общий доход? Кто защищает валовой доход от чрезмерно активного ценообразования? Кто-нибудь следит за телекоммуникационными расходами? И для любителей формальных диаграмм (мы к ним не относимся — в развивающихся компаниях они, как правило, устаревают уже к моменту публикации) рассмотрим вращающийся отчет о прибылях и убытках: будем поворачивать его каждый раз на 90 градусов по часовой стрелке, равняя на руководителя основных позиций (финансовый директор, отвечающий за прибыль, — слева; главный операционный директор, отвечающий за валовую прибыль, — в середине; руководитель продаж — справа и т. д.). Так у вас появляются менеджеры среднего звена, владеющие

* Издана на русском языке (М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015).

следующим слоем позиций, и руководители или сотрудники, владеющие последними подробно описанными позициями. Заканчивается список главой компании в верхней части повернутого отчета о прибылях — и получается полезная диаграмма подотчетности с точки зрения результатов.



ЗАДАНИЕ. *Это отличное упражнение для финансового директора или лица, ответственного за ведение бухгалтерского учета. Пройдитесь по вашей финансовой отчетности и решите, кто несет ответственность за каждую статью. Затем выберите наиболее важные позиции для каждой из функций, перечисленных в ТФО, и перенесите их в столбец «Итоги/Результаты».*



ПРИМЕЧАНИЕ. *Большинство организаций в какой-то момент времени разрабатывает подробные должностные инструкции для всех ключевых ролей в компании, а это уже огромная работа. Мы не большие поклонники должностных инструкций и предпочитаем карточки рабочих очков (система показателей, о которой вы узнаете в следующей главе).*

Джим Коллинз в книге «Как гибнут великие. И почему некоторые компании никогда не сдаются»^{*} описывает важный момент, который он обнаружил, работая с топ-менеджерами. Когда Джим просил их представиться, люди из просто хороших компаний начинали со своей должности, а люди из сильных и великих компаний — со своей зоны ответственности, например, «я отвечаю за доход в этой компании». Компактная ТФО с точками ответственности и соответствующими КРІ соответствует наблюдению Коллинза о лидерах ведущих компаний.

Организационная структура — вне функций

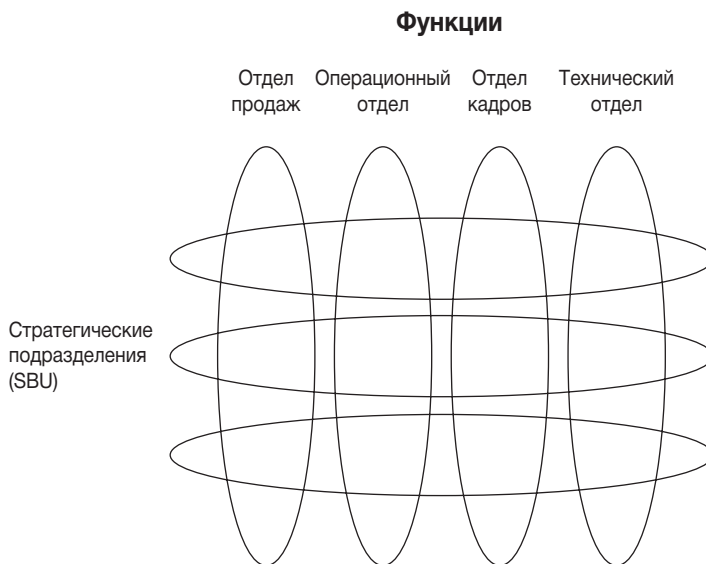
Первое естественное разделение — по функциям. Когда в компании больше 50 сотрудников, она должна начать делить сотрудников по проектам, группам, сегментам промышленности и географическим регионам. С этого начинается то, что называют матричной схемой организации (см. схему на следующей странице).

Толчок к созданию новых бизнес-единиц, как правило, приходит со стороны клиентов. Они жалуются, что не знают, к кому обратиться за помощью. Дозвонившись до кого-то, слышат лишь отговорки, а проблему никто не решает. Они чувствуют себя подавленными

^{*} Издана на русском языке (М. : Манн, Иванов и Фербер, 2009).

из-за всего этого общения сразу с несколькими подразделениями. Внутри компании сотрудники могут не знать, чьим именно инструкциям следовать.

Матричная схема



Пока вы не получите прямой подотчетности, производительность будет падать, внедрение инноваций замедлится, и вы потратите немало времени на перераспределение функций между подразделениями.

Для перехода к такой организации функциональным руководителям, привыкшим «тянуть» бизнес на себе, нужно адаптироваться. Они должны стать чем-то вроде тренеров/консультантов для руководителей подразделений, а не вести себя как их боссы. В свою очередь, руководители бизнес-единиц должны вести себя как независимые лидеры. Вы же не хотите, чтобы подразделения вашей компании возглавляли люди, согласные на все и всегда?

Этот переход сложен для традиционных руководителей, особенно для тех, кто работал в компании, когда она еще была стартапом. Они привыкли принимать односторонние решения, но придется сменить стиль от разговоров к продажам; проводя все больше времени за изучением лучших методов за пределами компании, они обязаны делиться

полученным опытом с руководителями подразделений. Уважение к их решениям должно прийти постепенно, а не быть очевидным лишь из-за их положения в компании.

Из-за этих необходимых изменений удачным нередко оказывается назначение таких людей руководителями новых подразделений — возможно, им стоит возглавить работу компании в новой стране или контролировать запуск производственной линии. Это позволит поддерживать прямой оперативный контроль. Уже после этого стоит нанимать новых функциональных руководителей с опытом работы в конкретных областях (HR, продажи, маркетинг и т. д.), и они будут более тесно сотрудничать с руководителями бизнес-подразделений.

Кто босс в матричной организации?

Матричная структура бросает вызов сотрудникам, у которых возникает ощущение, что ими управляют несколько боссов. Вдобавок к тому, что надзор за всей их деятельностью выполняет функциональный руководитель, сотрудники могут работать сразу в нескольких бизнес-единицах.

Ключевой момент — ясное понимание, кто принимает решение о том, получит ли сотрудник прибавку или повышение. Ошибочно оставлять это решение исключительно на функциональном руководителе. Вместо этого представьте ситуацию, когда Том обеспечивает маркетинговую поддержку нескольких производственных линий. Функциональный руководитель по маркетингу должен чувствовать свою роль в качестве тренера/консультанта Тома и давать понять, что его деятельность оценивается с помощью обратной связи от руководителей подразделений, с которыми Том работает, а не только по воле функционального руководителя. Таким образом, Том удовлетворяет в первую очередь бизнес-единицы.

Матричная структура сложна, и стоит обратиться за помощью к экспертам (мы можем помочь). В противном случае компании скатятся на дискуссии о централизованной или децентрализованной структуре и затратят много времени на бесконечные битвы за разделение накладных расходов и отчетности.

После того как вы установили четкие подотчетности, вы очень скоро выясните, всё ли сделали правильно. Клиенты будут довольны, а команде станет ясна собственная роль в их обслуживании. Если заметили отрицательную обратную связь от клиентов или увидели

внутренние признаки того, что «клетки» вашего организма нездоровы, пора вернуться к вопросам организационной структуры.

Помните, что ваша компания — живой организм, который должен выживать в постоянно изменяющейся среде. Чтобы процветать, он обязан адаптироваться. Еще Чарльз Дарвин обнаружил, что выживаемость определяется способностью приспосабливаться к обстоятельствам.

Таблица процессуальной ответственности (ТПО)

Людям: таблица процессуальной ответственности (ТПО)

1

Определите 4-8 процессов, которые способствуют росту вашего бизнеса.

2

Назначьте конкретный людей, ответственных за каждый процесс.

3

Определите ключевые показатели эффективности (КПЭ) каждого процесса (лучше, быстрее, дешевле).

2	1	3
Ответственное лицо	Название процесса	КПЭ (лучше, быстрее, дешевле)

В третьем одностороннем инструменте — таблице процессуальной ответственности (ТПО) — указывается список ответственных за процессы, от которых зависит бизнес, и то, как каждый из этих процессов будет измеряться для обеспечения устойчивого функционирования.

К примеру, процессы могут быть такими: разработка и запуск продукта, определение круга потенциальных клиентов и завершение сделок, привлечение, наем и адаптация новых сотрудников, выставление счетов и сбор платежей. Почти все они охватывают различные функции, требующие координации действий, которые с разрастанием компании становятся все сложнее.

Чтобы упорядочить эти процессы, мы настоятельно рекомендуем компаниям реализовать принципы бережливого производства — практики управления, изобретенной в Toyota, легко применимой для обслуживания бизнеса в производственной компании (неслучайно Эрик Рис назвал свою книгу «Бережливый стартап»^{*}).

Бережливое производство — это подход к разработке процесса, который направлен на устранение времени, затрачиваемого на не добавляющие ценности мероприятия. Используя практику бережливого производства, Джордж Стэплтон из Research Data Design (RDD) понял, что улучшил производительность кол-центров на 28%

^{*} Издана на русском языке под названием «Бизнес с нуля» (М. : Альпина Паблишер, 2013).

за неделю; Джеффу Буту, сооснователю и CEO BuildDirect из Ванкувера, удалось значительно уменьшить время, необходимое для привлечения нового поставщика стройматериалов на свой сайт; Майк Джаггер сэкономил 60 тысяч долларов расходов на ИТ, только начав внедрять бережливое производство в Provident Security; Кен Сим, соучредитель отмеченной наградами франшизы Nurse Next Door, смог справиться с увеличением бизнеса на 100% в 2008 году без найма новых сотрудников в штаб-квартиру.

Мы так оптимистично относимся к бережливому производству, потому что уверены: любая компания, полностью подстроившаяся под эту методику, будет лидировать в своей отрасли. А те, кто думают, что бережливость аналогична чрезвычайно сложному и дорогому подходу к улучшению качества (так называемые «Шесть сигм»), могут расслабиться. Бережливое производство хотя и требует больших изменений в мышлении, для существенных улучшений использует всего несколько очень простых инструментов.

Ниже мы подробнее расскажем, как лидеры средних компаний, которые мы только что упомянули, внедрили бережливое производство. Затем поясним, как нужно заполнять ТПО.

Сила экономии

Джон Стэплтон, основатель исследовательской организации RDD, имеющей в штате 500 человек, которая трижды попадала в список 500 быстрорастущих компаний журнала Inc, был первым CEO, обратившим наше внимание на принципы бережливости как мощный инструмент для развития небольших предприятий. Он применил их так успешно, что его предыдущая компания получила приз Northwest Shingo за инновационные внедрения принципов бережливого производства.

Если вы все еще сомневаетесь, что бережливое производство подходит для вашего бизнеса, Стэплтон подчеркивает: «Я внедрил принципы бережливости в своем кол-центре, где сотрудники работают за 10 долларов в час, и производительность повысилась на 28% за неделю».

Один из ключевых моментов бережливого производства — объективное моделирование и измерение производительности, а также устранение дорогостоящих ошибок с помощью простых визуальных систем. В случае

Стэплтона его команда использовала цветные бланки — так было проще убедиться, что во время каждой кампании было опрошено нужное количество респондентов.

Безупречность операций

«Одна из вещей, которую компания может контролировать на любом рынке, — это безупречное качество операций. Нужно просто избавляться от “мусора” в системе», — отмечает Джефф Бут, сооснователь и CEO BuildDirect. Применяя такой подход, Бут значительно сократил время на привлечение каждого нового поставщика на свой сайт по продаже стройматериалов.

Бут обратился за помощью к Гаю Парсонсу, сотрудничавшему с Джимом Вомаком в Институте бережливости (Lean Institute). Он также записал пятиминутное интервью с Парсонсом, чтобы объяснить своей команде и другим, как они используют принципы бережливости.

Ликвидация мусора

«Бережливость считает мусором все в компании, за что не хочет платить клиент, — объясняет Майк Джаггер, CEO компании Provident Security из канадского Ванкувера. — Поэтому нашей первой задачей было распределить расходы в две колонки: те, которые добавляют ценность для наших клиентов, и те, которые этого не делают».

«Например, мы вкладываем огромные суммы в IT-технологии, необходимые нам для бизнес-мониторинга, который имеет ценность для наших клиентов, — продолжает Джаггер. — Тем не менее клиентов не волнует, каким хостингом мы пользуемся для электронной почты, поэтому мы отменили запланированное обновление серверов и всей компанией перешли на Gmail».

В первый год экономия на оборудовании и программном обеспечении, управлении и поддержке составила около 60 тысяч долларов. «Теперь у нас есть еще один большой инструмент, помогающий смотреть на бизнес совсем иначе», — говорит Джаггер о принципах бережливого производства.

Скучающие бухгалтеры

Кен Сим прислал нам лишь часть впечатляющих результатов Nurse Next Door после первого года внедрения бережливого производства, среди них — рост

бизнеса на 100% за год при уменьшении количества сотрудников головного офиса на восемь человек. Это огромная чистая прибыль в производительности.



ПРИМЕЧАНИЕ. *Сим подчеркивает, что количество сотрудников уменьшилось естественным путем. «Мы никогда не увольняли людей из бережливости, — восклицает Сим. — В противном случае этот подход бы уже умер. Никто не станет реализовывать вещи, которые в конечном счете лишат вас работы».*

Наглядный пример: Норин, бухгалтер по начислению заработной платы в Nurse Next Door, работала по вечерам и выходным до внедрения принципов бережливого производства. Годом позже она заканчивала работу вдвое быстрее, получая вдвое больше денег. Когда Норин упомянула на совещании, что ей нечем заняться, руководство команды предложило ей приводить себя в пример, чтобы стимулировать других сотрудников реализовывать принципы бережливости. Nurse Next Door теперь делится этими методами со своими франчайзи, чтобы они могли работать над развитием своего бизнеса, а не просто просиживать время за зарплату.

Парсонс, как и Сим, предупреждает, что бережливость не означает, что вы избавляетесь от людей. Вы избавляетесь от мусора. Перераспределяя время и силы, ваши люди уйдут от траты энергии впустую и направят ее на обслуживание клиентов, что поможет росту продаж и развитию бизнеса.

Благодаря бережливому производству Nurse Next Door удалось дополнительно удвоить доходы кол-центра, не увеличивая численности персонала и понизив взносы с франчайзинговых партнеров; упростить рабочий процесс для привлечения франчайзи (что принесло больше денег); почти до нуля снизить уровень запасов товара, так что франчайзи нужно гораздо меньше капитала, чтобы начать свой бизнес; оптимизировать процесс привлечения новых партнеров.

Сим добавляет: «Раньше привлечение одного франчайзингового партнера в квартал казалось сложной задачей. Теперь мы добавляем по два в месяц, а можем — до пяти, не прикладывая дополнительных усилий. Более того, внедрение принципов бережливого производства стало основной (но не единственной) причиной, по которой мы и наши партнеры процветаем в этот сложный экономический период».

Заполнение таблицы процессуальной ответственности (ТПО)

ШАГ 1

Соберите команду управленцев (хорошо бы позвать еще несколько менеджеров среднего звена) и попросите их назвать от четырех до девяти ключевых процессов в ведении бизнеса. Некоторые процессы — «Как мы выставаем счет и получаем оплату от клиентов?» — будут одинаковыми для большинства компаний. Тем не менее наверняка найдется и несколько специфичных для вашей организации или отрасли. По опыту, на заполнение этой таблицы потребуется пара 90-минутных сессий. Вот семь процессов барселонского отделения Softonic, ведущего мирового веб-портала для скачивания бесплатного безопасного программного обеспечения:

- наем;
- разработка продукта;
- продажи;
- инновации;
- развитие персонала;
- удовлетворенность клиентов;
- создание и публикация контента.



ЗАДАНИЕ. Обсудите и согласуйте от четырех до девяти ключевых процессов в вашей организации.

ШАГ 2

Далее назначьте конкретного человека, ответственного за каждый процесс. Это решение может быть труднее, чем кажется поначалу. Так как процессы охватывают различные функции, может возникнуть борьба за сферы влияния между функциями. В этом случае напомните всем, что назначение кого-то ответственным за процесс не означает, что он теперь новый босс для всех, имеющих к этому отношение, и не обязательно имеет более широкие полномочия по принятию решений. Его работа заключается в наблюдении за процессом (время, стоимость, качество), выявлении проблем и донесении их до команды, проведении регулярных совещаний для исправления и улучшения процесса. В идеале этот человек должен иметь кросс-функциональный опыт.

Человек, перед которым отчитываются руководители процессов, как правило — операционный директор. Обычно такие люди сосредоточены на системе. Вам нужен руководитель, одержимый технологической картой и улучшениями, — или, что еще лучше, с опытом внедрения бережливого производства.



ЗАДАНИЕ. *Решите, кому в рамках организации будет передана подотчетность для каждого определенного вами ключевого процесса. Эти люди, в свою очередь, будут подотчетны операционному руководителю.*

ШАГ 3

Определите несколько КРІ для отслеживания каждого процесса. Как и в случае с ТФО, таблица процессуальной ответственности требует, чтобы у каждого процесса были индикаторы (время, стоимость, качество), определяющие его состояние.

Одним из важнейших КРІ для процессов считается время — как в днях (для предоставления), так и в часах (для производства). Это относится почти ко всем отраслям, так как клиенты обычно хотят получить все быстрее, лучше и дешевле — и неважно, говорим мы о продукте или услуге. Хотя время — не только КРІ, оно управляет эффективностью удовлетворения клиентов и бизнеса и будет ключевым фактором при организации и проектировании процессов по принципам бережливого производства.



ЗАДАНИЕ. *Составьте список из 1–3 КРІ для каждого процесса, чтобы измерить его скорость, стоимость и качество. Ниже приводятся несколько ресурсов, которые могут помочь улучшить ТПО организации.*

Картирование процесса

После того как вы завершили заполнять ТПО, соберите представителей каждой функции, которая касается конкретного процесса, включая нескольких клиентов (если это возможно). Используйте цветные стикеры для обозначения каждой функции (продажи — зеленые, бухгалтерия — синяя и т. д.), наметьте шаги и точки принятия решений в ходе течения процесса в настоящее время. Затем сделайте шаг назад и начните упорядочивание процесса, устраняя расточительные шаги и препятствия.

Например, подумайте, как конкретный документ (физический или в электронном виде) движется с сайта на почтовый ящик, на стол исполнения заказа на складе, это касается

и подтверждения по электронной почте и системы отслеживания для клиента. Вы будете удивлены тем, какое количество людей необходимо для такого простого процесса.

Параллельно установите конкретные КРІ на критических этапах и в точках принятия решений, чтобы процесс можно было контролировать непрерывно. Красота определения и документирования процессов в бизнесе — это то, что даст отличную инструкцию для новых или уже работающих, но отстающих, сотрудников.

Важно пересматривать и изучать каждый процесс раз в 90 дней в рамках квартального планирования. Процессы засоряются, как шкафы в прихожей и гаражи, и периодически их нужно вычищать. Когда у вас от 4 до 9 процессов, для каждого достаточно от 12 до 24 месяцев, чтобы убедиться, что компания работает без сбоев.



ЗАДАНИЕ. *Соберите ключевых для процесса людей и составьте список, обсудите и определите шаги и точки принятия решений.*



ПРИМЕЧАНИЕ. *Как уже упоминалось, мы настоятельно рекомендуем использовать принципы и инструменты бережливого производства для планирования и улучшения процессов.*

Контрольный список

После того как вы определили и отобразили свои процессы, можете воплощать их в жизнь каждый день с помощью контрольных списков (чек-листов). Они представляют ценность для ваших четырех — девяти процессов и помогают убедиться, что выполняются правильные вещи.

В своей книге «Чек-лист. Как избежать глупых ошибок, ведущих к фатальным последствиям»* доктор Атул Гаванде делится исследованием по увеличению успешности операций с помощью составления простого контрольного списка для хирургов. Среди выводов Гаванде: «[Эти списки помогают] проверить, не забыл ли ты о чем-то, и четко изложить минимально необходимые для процесса шаги... В этой больнице списки предотвратили 43 инфекции, 8 смертей и 2 млн долларов расходов... Чек-листы — своего рода когнитивная сеть. Они отлавливают недостатки в работе мозга, свойственные

* Издана на русском языке (М. : Альпина Паблишер, 2014).

любому из нас, — недостатки памяти, внимания и тщательности. Не было недели, когда в хирургии мы бы не отлавливали какие-то промахи с помощью контрольного списка».

Магазины Apple привлекают больше людей за один квартал, чем четыре тематических Дисней-парка за год. Как Apple это делает? Одна из причин — то, что они известны своим фантастическим обслуживанием клиентов. Статья в The Wall Street Journal дает некоторое представление о чек-листе Apple.

- Вежливо и приветливо встречайте каждого клиента.
- Внимательно слушайте, чтобы понять все потребности клиента.
- Покажите решение, которое клиент захотел бы забрать домой.
- Следите за возникающими проблемами и опасениями.
- Тепло попрощайтесь и пригласите вернуться.

Мы подробнее обсудим чек-листы в разделе книги «Исполнение». Если у вас уже возникли трудности, надеюсь, пока поможет и простой список.

В заключение хотим сказать, что сила ваших сотрудников — в правильном руководстве, которое правильно делает правильные вещи (ТФО), и в правильной системе и процессах, поддерживающих этих людей (ТПО). Скомбинировав правильно заполненные ТФО и ТПО, вы получите ингредиенты для великой компании — ключевых людей и процессы.