

---

# КАК СТАТЬ

# ГЕНЕРАЛЬНЫМ

# ДИРЕКТОРОМ

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

# HOW TO BECOME CEO

*The Rules for Rising  
to the Top  
of Any Organization*



 HYPERION  
New York

Jeffrey J. Fox

КОРОТКО И ПО ДЕЛУ

# КАК СТАТЬ ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ

*Правила восхождения  
к вершинам власти  
в любой организации*

4-е издание



АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС

Москва  
2007

ДЖЕФФРИ ДЖ. ФОКС

Перевод с английского

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

УДК 65.012.4  
ББК 65.290-2  
Ф75

Перевод с английского А. Хонякова  
Руководитель проекта, редактор Н. Хонякова

**Фокс Джейфри Дж.**

Ф75    Как стать генеральным директором. Правила восхождения к вершинам власти в любой организации (Серия «Коротко и по делу») / Пер. с англ. — 4-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 159 с.

ISBN 978-5-9614-0594-1

Книга «Как стать генеральным директором» стала бестселлером в США и переведена на многие языки. Ее успех обусловлен редким сочетанием богатого делового опыта Джейфри Фокса и его своеобразного стиля изложения. Сложные задачи и проблемы, с которыми сталкивается человек в организации, Фокс сводит к простым наблюдениям и правилам, позволяя себе при этом подчас резкие и парадоксальные замечания и выводы. Все это заставляет читателя по-новому взглянуть на, казалось бы, очевидные вещи и открыть в них для себя реальные возможности управлять своей карьерой.

Для всех, кто стремится подняться по карьерной лестнице, а также для тех, кому интересны правила восхождения к власти в любой организации, эта книга — уникальный источник информации. Собранные в ней наблюдения, замечания и советы по управлению своей карьерой будут, безусловно, интересны прежде всего рядовым менеджерам и менеджерам среднего звена, однако и руководитель компании найдет здесь для себя немало ценных и оригинальных мыслей.

УДК 65.012.4  
ББК 65.290-2

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.*

© Jeffrey J. Fox, 1998.

Впервые издано в Hyperion. All rights reserved.  
Перевод издан по лицензии Doris S. Michaels  
Literary Agency, Inc., New York, USA

ISBN 978-5-9614-0594-1 (рус.)  
ISBN 0-7868-6437-0 (англ.)

© Издание на русском языке, перевод,  
оформление. ООО «Альпина Бизнес Букс», 2004

---

Технический редактор Н. Лисицына  
Компьютерная верстка К. Лунь  
Корректор М. Савина  
Художник обложки К. Лунь

Подписано в печать 24.04.07. Формат 84x108/32. Бумага офсетная № 1.  
Печать офсетная. Объем 5 п.л. Тираж 5000 экз. Заказ

Альпина Бизнес Букс  
123060, Москва, а/я 28.  
Тел. (495) 105-77-16, [www.alpina.ru](http://www.alpina.ru), e-mail: [info@alpina.ru](mailto:info@alpina.ru)

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленных  
диапозитивов в ОАО «Можайский полиграфический комбинат»  
143200, г. Можайск, ул. Мира, 93

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

## **Содержание**

### **{ I }**

Всегда выбирайте работу,  
которая лучше оплачивается — 21

### **{ II }**

Избегайте вспомогательных функций,  
ищите работу, прямо связанную с бизнесом — 23

### **{ III }**

Не надейтесь, что о вашей карьере  
позаботится отдел кадров — 25

### **{ IV }**

Приобретайте и удерживайте клиентов — 27

### **{ V }**

Будьте в хорошей физической форме — 29

### **{ VI }**

Занимайтесь чем-нибудь трудным  
в одиночестве — 31

### **{ VII }**

Ни одного слова со злости — 32

### **{ VIII }**

Думайте минимум один час в день — 34

{ 6 }

## { IX }

Ведите «Книгу идей» — 35

## { X }

Не стоит выпивать с коллегами — 36

## { XI }

Не курите — 37

## { XII }

Не ходите на офисные вечеринки — 39

## { XIII }

Сделайте пятницу днем встреч с нужными людьми — 41

## { XIV }

Делайте вашими союзниками подчиненных ваших коллег — 43

## { XV }

Знайте всех по именам — 44

## { XVI }

Экскурсии «Спасибо за хорошую работу!» — 45

## { XVII }

Сделайте хотя бы один лишний звонок — 47

{ 7 }

## { XVIII }

Приходите на работу на 45 минут раньше  
и уходите на 15 минут позже — 48

## { XIX }

Никогда не берите работу домой — 50

## { XX }

Заработайте себе «входной билет» — 52

## { XXI }

Не ездите в командировки  
вместе с руководством — 54

## { XXII }

Заказывайте еду в номер — 56

## { XXIII }

В самолете не тратьте время на пустое чтиво,  
работайте — 58

## { XXIV }

Ведите «архив персональных данных» — 59

## { XXV }

Пишите письма от руки — 61

## { XXVI }

Не будьте фамильярны с руководством — 63

{ 8 }

## { XXVII }

Не пытайтесь спрятать слона — 65

## { XXVIII }

Старайтесь быть заметным.  
Соблюдайте правило СДДД — 67

## { XXIX }

Всегда берите отпуск — 69

## { XXX }

Всегда говорите «да» своему руководителю — 71

## { XXXI }

Никогда не преподносите боссу сюрпризов — 73

## { XXXII }

Помогайте вашему боссу хорошо выглядеть,  
а боссу вашего босса — выглядеть еще лучше — 75

## { XXXIII }

Не допускайте, чтобы хороший босс  
делал ошибки — 77

## { XXXIV }

Один день в месяц проводите в библиотеке — 79

## { XXXV }

Каждый год — одно новое  
большое достижение — 81

{ 9 }

## { XXXVI }

Изучите следующие книги — 83

## { XXXVII }

Когда идете на танцы, для танцев и одевайтесь — 85

## { XXXVIII }

Щедро инвестируйте в людей — 87

## { XXXIX }

Не бойтесь переплатить вашим людям — 89

## { XL }

Остановитесь, чтобы присмотреться  
и прислушаться — 91

## { XLI }

Будьте истинным патриотом вашей компании — 93

## { XLII }

Определите пробелы в информации  
и ликвидируйте их — 95

## { XLIII }

Делайте «домашнюю работу»,  
делайте «домашнюю работу», делайте... — 96

{ 10 }

## { XLIV }

Никогда не паникуйте и не выходите из себя — 98

## { XLV }

Учитесь говорить и писать  
просто и ясно — 100

## { XLVI }

Найдите индивидуальный подход  
к каждому человеку — 103

## { XLVII }

Отдавайте людям должное — 105

## { XLVIII }

Бонусы должны быть неформальными  
и неожиданными — 107

## { XLIX }

Пожалуйста, будьте вежливы с каждым — 108

## { L }

Десять фраз, которые помогают людям  
почувствовать себя лучше — 110

## { LI }

Слава и успех даются упорным трудом — 112

{ 11 }

## { LII }

Думайте, примеряйте, пробуйте — 113

## { LIII }

Опрометчивость ведет к потерям — 115

## { LIV }

Подкиньте угля в топку устойчивого успеха — 117

## { LV }

Важна сама идея, а не то, откуда она появилась — 119

## { LVI }

Держитесь подальше  
от офисного политканства — 120

## { LVII }

Старайтесь выглядеть привлекательно — 122

## { LVIII }

Если у вас замечательный руководитель,  
подражайте ему, учитесь у него  
и заботьтесь о нем — 124

## { LIX }

Не выходите за рамки бюджета — 126

{ 12 }

## { LX }

Нельзя недооценивать противника — 128

## { LXI }

Убийцу репутаций следует убить —  
одним выстрелом — 130

## { LXII }

Станьте членом клуба «Зря я это сделал» — 132

## { LXIII }

Замысел не обязан быть совершенным,  
исполнение должно быть безупречным — 134

## { LXIV }

Записывайте и коллекционируйте свои ошибки  
с любовью и гордостью — 136

## { LXV }

Живите сегодняшним днем. Стройте планы  
на завтра. Забудьте о вчерашнем дне — 138

## { LXVI }

Развлекайтесь и веселитесь — 139

## { LXVII }

Относитесь к своей семье,  
как к самому ценному клиенту — 140

{ 13 }

## { LXVIII }

Нет целей — нет победы — 142

## { LXIX }

Не забывайте, что у ваших сотрудников  
есть жены и мужья — 144

## { LXX }

Смотрите на любую работу глазами продавца — 146

## { LXXI }

Будьте дьявольски настойчивым продавцом — 148

## { LXXII }

Не стройте империй — 151

## { LXXIII }

Продвигайте продукт, а не бумажки — 152

## { LXXIV }

Учить — значит, учиться и одновременно  
быть впереди — 155

## { LXXV }

Не дайте губителям идей сбить себя с толку — 157

## **Эпилог — 159**

## **Предисловие к русскому изданию**

Почему вы открыли эту книгу? Скорее всего, вас привлекло ее название. В самом деле, в психологии любого человека заложено стремление или, во всяком случае, интерес к власти. Стремление к власти не должно быть слепым. Нельзя просто взять и сказать: «Я хочу стать президентом страны или генеральным директором крупной организации». Помимо желания требуется понимание определенных правил этой игры, своей ответственности и — некоторые действия. Каждый человек может стать профессионалом в своей области, но это не значит, что он может стать руководителем организации. Для этого необходимо нечто иное. Именно об этом рассказывает книга.

Здесь изложены, на первый взгляд, простые и понятные любому человеку правила. Некоторым какие-то из них могут показаться настолько примитивными и банальными, что они, скорее всего, не дадут себе труда подумать над ними и попробовать следовать им. И сделают большую ошибку. Эти правила отражают суть того, что делает человека реальным кандидатом в генеральные директора, тот строй мышления и поведения, которые помогают продвигаться на верши-

ну власти в организации. Может быть, именно поэтому книга стала бестселлером в США и переведена на несколько языков.

О том, как сделать карьеру в компании, написано немало, выбор здесь достаточно широк. Почему мы решили представить российскому читателю именно эту книгу?

Во-первых, это честная книга. Автор говорит о том, что он видит в действительности, которая часто далека от идеала, и не старается построить сложные теоретические конструкции там, где должен работать здравый смысл. Во-вторых, несмотря на то что автор опирается прежде всего на свой личный опыт, на реальность американских компаний, здесь собраны наблюдения, справедливость и точность которых, как нам представляется, не ограничены этой реальностью. Во многих описанных здесь ситуациях российские менеджеры увидят знакомые черты. В-третьих, эта книга может быть полезна далеко не только тем, кто во что бы то ни стало решил занять кресло генерального директора. Чем бы вы ни занимались, вам придется работать с другими людьми, и, чтобы работать успешно, надо уметь выстроить отношения с ними на правильной основе. Желаем вам успеха!

*Андрей Хоняков  
Издательство «Альпина Бизнес Букс»*

## Введение

# **Почему вам следует прочитать ЭТУ КНИГУ**

Если вы купили эту книгу — вы человек честолюбивый. Если эту книгу вам кто-то подарил или дал почитать, то определенно этот кто-то считает вас таковым. Честолюбие, которое заставляет человека узнавать что-то новое, совершенствоваться профессионально, думать о том, как внести вклад в стоящее дело, стремиться к успеху и финансовому благополучию или к тому, чтобы возглавить организацию, — это здоровое честолюбие.

Генеральный директор — это человек, имеющий стратегическую и оперативную ответственность за будущее своей организации и ее процветание. Генеральный директор может выступать в разных лицах. Это может быть, например, ректор колледжа, управляющий партнер, директор завода, генерал армии, римский папа, королева или губернатор...

Если стать большим начальником — это именно то, чего вы хотите, книга будет вам полезна. Существует

великое множество факторов, которые могут серьезно повлиять на путь к достижению поставленной вами цели: рабочие привычки, удача, расчет времени, соперники, сторонники, тип личности, талант, различные обстоятельства и т.д. Эта книга поможет вам улучшить рабочие навыки, увеличит шансы подняться по служебной лестнице, упорядочить временной график, превзойти соперников и использовать ваш талант искусно.

Это книга советов и рекомендаций. Все идеи, изложенные в ней, основаны на реальных ситуациях в деле бизнеса и управления организациями и не являются частью какого-либо курса МВА. Эти идеи откровенны, ясны и понятны, они в основном бесспорны. Книгу будет легко читать, и материал хорошо запомнится.

Многие советы сформулированы в виде правил или указаний, отражающих порядок вещей, как он есть, а не каким он должен быть. Несмотря на то что главная цель этой книги — помочь вам в карьерном росте, многие советы и замечания будут полезны и в повседневной жизни.

Самый верный способ стать президентом или генеральным директором корпорации — купить или начать дело. Но если вы планируете сделать себе карьеру в большой корпорации, эта книга — для вас. Впро-

чем, вам ее стоит прочитать и в том случае, если вы намерены вести свой бизнес.

Рукопись была тщательно отредактирована Лори Абкемайер (Laurie Abkemeier) в издательстве Hyperion и представлена агентством Doris S. Michaels Literary Agency, Inc. в Нью-Йорке. Я с интересом жду ваших отзывов, комментариев, идей, сообщайте мне о любом положительном результате, которого вы достигли, руководствуясь этой книгой. Пишите мне: c/o Hyperion, 77 West 66th Street, 11th Floor, New York, New York 10023-6298.

Благодарю Вас.

*Джейффири Дж. Фокс*

---

# КАК СТАТЬ ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ

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

*Посвящается  
Легу Ф. Ноулсу (младшему)  
(1919 – 1997)*

*Председателю Правления Bealieu Vineyard,  
Напа, Калифорния*

*Музыканту —  
он играл на трубе в оркестре  
Гленна Миллера,  
специалисту по продажам,  
истинному руководителю организации,  
наставнику.*

{ I }

## **Всегда выбирайте работу, которая лучше оплачивается**

**E**сли вы уже решили, чем собираетесь заняться, то, что бы это ни было — банковское дело, реклама, производство или что-то другое, — идите работать в ту компанию, где больше платят. Если вы еще не выбрали, в какой области хотите делать карьеру, ищите работу, где больше платят. Работая в корпорации, всегда стремитесь получить такой проект или назначение, где больше платят.

Существует несколько важных причин, почему именно деньги должны определять ваш выбор. Во-первых, весь пакет дополнительных благ и выплат (бонусы, премии) и его рост всегда будет основываться на вашей заработной плате. Все дополнительные вознаграждения корпорации дают исходя из процентных соотношений. Следовательно, десятипроцентная надбавка к зарплате в \$22 000 на \$200 больше, чем такая же надбавка к зарплате, составляющей \$20 000.

Во-вторых, чем больше вам платят, тем более вы заметны для высшего руководства компании.

{ 21 }

## КАК СТАТЬ ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ

В-третьих, чем больше вам платят, тем большего от вас ждут. Это означает, что поле вашей ответственности будет шире, число задач и проблем, которые вам предстоит решить, больше. А чем больше возможностей показать результат, тем короче путь к успеху.

В-четвертых, если есть два кандидата на должность с зарплатой в \$50 000 и при этом зарплата одного составляет \$30 000, а другого — \$40 000, место непременно получит тот, у кого в данный момент заработная плата выше. Работник, который оплачивается выше, всегда получает лучшую должность. И здесь не важно, талантлив он или нет, и действительно ли он внес заметный вклад в работу компании. Корпорации всегда и во всем ищут наиболее простые решения. А какое решение может быть более простым, нежели решение продвинуть по службе высокооплачиваемого работника?\*

И наконец, деньги в бизнесе — это своего рода табло, где отражаются набранные вами очки. Чем больше вы набираете, тем лучше у вас идут дела. Все просто.

---

\* Продвижение по службе работника с более высокой зарплатой во многих организациях происходит почти автоматически. Кто-то решает повысить высокооплачиваемого сотрудника корпорации, другие — соглашаются. Прыжок через голову сотрудника, оплачиваемого выше вас, ставит под сомнение решение руководителя, который его в свое время продвигал. А этот руководитель, в свою очередь, относится к группе еще более высоко оплачиваемых работников. Каждое продвижение вышеоплачиваемых есть лишнее подтверждение мудрости высшего руководства.

## { II }

### **Избегайте вспомогательных функций, ищите работу, прямо связанную с бизнесом**

Основные подразделения — это те, что делают деньги. Наиболее важные работы — те, от которых прямо зависят доходы и потери.

Различия между основными и вспомогательными функциями в компаниях бывают иногда размыты, но во всех случаях главные дела делаются именно в основных подразделениях.

Получить место в таком подразделении означает получить возможность участвовать в ведении собственно бизнеса. Работники и руководители отделов продаж, менеджеры по продукции, менеджеры по производству, директора по маркетингу, контролеры, менеджеры проектов и генеральные директора — все это позиции, непосредственно включенные в основную деятельность компании. Вспомогательные, поддерживающие бизнес работы сосредоточены в юридических, информационных, исследовательских и администри-

## КАК СТАТЬ ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ

стративных службах. Задача основных работ — привлечь и удержать клиентов. Все работы, прямо не связанные с этой задачей, по большому счету — лишние.

В большинстве компаний, основная масса работников сосредоточена либо в сфере продаж, либо в административных структурах. Сами по себе администраторы могут быть плохи или хороши, но это не имеет особого значения. Как бы даже талантливы они ни были, их место — не на передовой. От их работы компания не так уж сильно зависит.

Соглашайтесь на работу второго плана, только если это совершенно определенно времененная работа, промежуточный шаг, и если там платят намного больше.

Вы должны четко понимать, какие работы в вашей компании основные, а какие — вспомогательные. Сделайте правильный выбор и сумейте получить место там, где следует.

## { III }

### **Не надейтесь, что о вашей карьере позаботится отдел кадров**

Забавно, но многие менеджеры действительно считают, что отдел кадров должен обеспечить им благополучные условия для карьерного роста. Такие менеджеры полагают, что у их фирмы есть на их счет грандиозные планы. Некоторые думают, что в компаниях движение по служебной лестнице происходит почти автоматически, примерно так же, как в армии или полиции. Молодой менеджер хорошо выполняет свои обязанности, а всеведущая корпорация продвигает его или ее на следующую ступеньку вверх.

Все происходит совсем не так.

Корпорация вовсе не собирается вырастить из вас президента, и сомнительно, что такие планы существуют для кого-либо вообще. Ваша судьба и карьерный рост — это исключительно ваше дело. Вам необходимо знать, чего именно вы хотите достичь, и придумать план воплощения этого замысла в жизнь. Вам самому следует определить, какие навыки и опыт

## ● КАК СТАТЬ ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ ●

необходимы для того, чтобы занять высшую из руководящих должностей в вашей компании. И приобрести их — исключительно ваша забота.

## { IV }

### **Приобретайте и удерживайте клиентов**

**H**еобходимо понять, что клиенты — источник благополучия любой компании. «Клиент — король», «мы работаем на клиента», «клиент — вот настоящий босс» — эти выражения хорошо известны. Но очень немногие работники корпораций предпринимают что-либо для того, чтобы продемонстрировать свою веру в эти заявления. Чем выше должность руководителя и чем больше компания, тем меньше он имеет дело с реальными живыми клиентами.

Руководители занимаются внутренними перестройками в компании, сокращают штат и оправдывают при этом хаос, говоря, что они таким образом становятся на два или три уровня ближе к клиенту. Чушь! Между любым из сотрудников и клиентом в корпорации не должно существовать никаких преград.

Почему же так мало людей действительно работают для того, чтобы приобрести и удержать клиентов? Потому что иметь дело с клиентами трудно. Клиенты

## ● КАК СТАТЬ ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ ●

отказываются покупать то, что им предлагаю, они торгаются, они требовательны и капризны, они считают, что их запросы должны быть исполнены, и они могут эти запросы неожиданно менять. Выполнение же чисто административных функций — легкое, спокойное и приятное занятие.

Вы должны иметь дело не только с сегодняшними, но и с завтрашними покупателями. Они — источник идей, которые позволяют создать новые товары и предложить новые способы продвижения существующих. Они помогают вам вовремя оценить, насколько в действительности качественны и своевременны предлагаемые вами товары. Они прекрасно представляют себе ваших конкурентов. Если вы знаете ваших потребителей — вы знаете, что вас ждет в будущем.

Когда звонит телефон, дюжина сотрудников должна быть готова схватить трубку, чтобы ответить. Потому что потребитель — действительно король. А будущий президент корпорации понимает, что именно от клиента зависит, кто «взойдет на престол» в компании.

{ V }

## **Будьте в хорошей физической форме**

**K**ак сделать деньги, думает ваш мозг, но несет этот мозг ваше тело.

Чем лучше ваше физическое состояние, тем лучше вы способны справляться с нарастающим объемом работы.

Хорошая физическая форма дает вам и другое преимущество. Девяносто процентов всех людей, карабкающихся вверх по служебной лестнице, находятся в плохой физической форме. У вас же будет возможность начинать работу раньше, прерываться реже и в конце дня быть готовым продолжать работу в ураганном темпе.

К тому же вы будете лучше спать. Вы будете энергичны и неутомимы. Ваше настроение будет всегда приподнятым, и впасть в депрессию вам никак не грозит.

{ 29 }

## ● КАК СТАТЬ ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ ●

У вас будет и возможность, и желание по вечерам и выходным дням ходить на футбол, посещать театр или заниматься какими-нибудь другими делами.

Как вы будете держать себя в форме? Как хотите.