

Содержание

{ I }

Мистер Харт – 21

{ II }

Хороший руководитель:
простая формула успеха – 23

{ III }

Компании работают так,
как работают их руководители – 25

{ IV }

Нет начальника выше клиента – 27

{ V }

Научить или выпнать – 30

{ VI }

Новая метла не обязательно
должна чисто мести – 32

{ VII }

Посредственность есть зло – 36

{ VIII }

Нанимайте не спеша,
увольняйте быстро
(часть 1) – 38

{ IX }

Нанимайте не спеша,
увольняйте быстро
(часть 2) – 41

{ X }

Вы не должны играть жестко – 44

{ XI }

Принцип подчинения и право вето – 48

{ XII }

Имейте дело только с людьми категории А – 52

{ XIII }

Десять бед – 54

{ XIV }

«Ресторатор», а не «ресторантор» – 57

{ XV }

Превратите лень в желание работать – 61

{ XVI }

Сын швеи – 65

{ XVII }

Щедрый хозяин – 68

{ 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

{ 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

{ XXXVIII }

«Уйти» — оставьте это слово
для игры в скрэббл — 128

{ XXXIX }

Ваши сотрудники — это ваш «гелий» — 132

{ XL }

Отдавайте 90% своего времени
лучшим работникам — 134

{ XLI }

Волшебное зеркало — 137

{ XLII }

Десять минут обучения ежедневно — 140

{ XLIII }

Предоставьте своим
подчиненным свободу
(часть 1) — 142

{ XLIV }

Предоставьте своим
подчиненным свободу
(часть 2) — 147

{ XLV }

Орел не полезет в нору за крысой — 150

{ XLVI }

Подставьте себя под пулю, предназначенную вашим
подчиненным — 152

{ XLVII }

Большие надежды – 155

{ XLVIII }

Не бойтесь прослыть чудаком – 158

{ XLIX }

Не уставайте – 161

{ L }

Подарите свой выигрыш
подчиненным – 163

Эпилог

Хороших руководителей
воспитывают хорошие
руководители – 165

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*: «Я убью тебя, если ты опять не закончишь это во время». 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 Калну — генеральному директору Danaher Corporation

Уильяму Дэвису — президенту и генеральному директору Congress Financial Corporation

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 ди — ректору Longwood Industries, Inc.

Роду Хоингу — вице-президенту по маркетингу Millar Elevator Company

Кристоферу А. Джонсу — председателю и генеральному директору The Jones Companies

Кевину Кэлэхеру — президенту Finlay Printing Company

Ричарду Кимбэлу — вице-председателю Rock of Ages Corporation

С. Т. «Гэсу» Контоникасу — вице-президенту и генеральному менеджеру Loctite Industrial Americas

Эйн ЛаПлант — директору по операциям Beekley Corporation

Эри Мартину — президенту Niebaum-Coppola Winery

Стивену Т. Меркелу — президенту Loctite Corporation

Джозефу Михалику — вице-президенту Longwood Industries, Inc.

Рейндолду Парсонсу — менеджеру по логистике Ingersoll-Rand

Полу Педемонти — вице-президенту по продажам The Torrington Company

Стиву Пельману — экс-президенту OSI Pharmaceuticals

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

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 Tomaszewicz & 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 четырём руководителям, пожелавшим сохранить анонимность.

* * *

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

Дж. Кемлеру Эптелю — генеральному директору (в отставке) Arrow Corporation

Мейсону Бикли — генеральному директору Beekley Corporation*

Кеннету Баттаворту — генеральному директору (в отставке) Loctite Corporation

Фрэнсису Форду Коттоле — 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.

* Ныне покойному.

*Джозефу Е. Фаццано** — основателю Fazzano, Tomaszewicz & Dewey

Беру Фернесу — независимому директору Sandvik Inc.

*Ральфу Харту** — председателю правления Heublein, Inc.

Класу Эйку Хедстрому — генеральному директору Sandvik AB

Уильяму Хеделю — Heidel and Associates

*Дональду Ф. Хоингу** — лектору

ДженДженнингс — 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.

* Ныне покойному.

Гаррису Паркинсону — генеральному директору (в отставке) MPS Sales

Скотту Пилжертону — 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 Campell Soup Corporation

Гарри Шилдсу — подполковнику (в отставке) U.S. Army

Джею Шумейкеру — генеральному директору Corprola 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

*Как может судьба человека
оказаться в руках дурака?*

Боб Дилан

Не перечь ему и не указывай.

Вилли Нельсон

{ I }

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 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.

{ II }

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.

9. Контролируйте ход работ.

10. Благодарите своих сотрудников на людях
и наедине.

{ III }

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 заставить 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

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно
в интернет-магазине «Электронный универс»
(e-Univers.ru)