

## **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 выгнать – 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 скрэбл – 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 ползет в нору за крысой – 150

## { XLVI }

Подставьте себя под пулю, предназначенную вашим  
подчиненным – 152

● КАК СТАТЬ ПЕРВОКЛАССНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ ●

{ 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 безусловно 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

## ● КАК СТАТЬ ПЕРВОКЛАССНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ ●

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 Калту — генеральному директору Danaher Corporation*

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

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

## ● КАК СТАТЬ ПЕРВОКЛАССНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ ●

*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

*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 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.

*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

*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

*Сесилии Арспрунгу* — генеральному директору Reflexite Company

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

## ● КАК СТАТЬ ПЕРВОКЛАССНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ ●

*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:*

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

*Майсону Бикли\* — генеральному директору Beekley Corporation*

*Кеннету Баттавортту — 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.*

---

\* 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.

## ● КАК СТАТЬ ПЕРВОКЛАССНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ ●

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

*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

*Как может судьба человека  
оказаться в руках дурака?*

*БобДилан*

*Не перечь ему и не указывай.  
Вилли Нельсон*

# { I }

## **Мистер Харт**

**X**ороший 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,

## ● КАК СТАТЬ ПЕРВОКЛАССНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ ●

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.

## ● КАК СТАТЬ ПЕРВОКЛАССНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ ●

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 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

Конец ознакомительного фрагмента.  
Приобрести книгу можно  
в интернет-магазине «Электронный универс»  
[\(e-Univers.ru\)](http://e-Univers.ru)