

# Глава 2

## Обратное планирование

Если вы не знаете, куда идете, то любая дорога сможет привести вас туда.

*Льюис Кэрролл. «Алиса в Стране чудес»*

Для того чтобы ваша «картина» стала реальностью, вам нужно действовать. А для этого вы должны сосредоточиться и поставить перед собой *цели*. Самое интересное, что, планируя конкретные шаги, вам не нужно фокусироваться на будущем, вы должны думать в обратном направлении. Да-да, в *обратном*! Это означает, что сначала следует определить свои *цели* и только потом — *способы* их достижения. По сути, это будет обратным планированием вашего успешного бизнеса.

Такую практику мы ввели в моей первой компании, College Pro Painters, еще в 1986 году. Тогда мы называли это «планом обратного процесса». Он вступал в силу после того, как были определены цели нашей компании и команды.

Когда я управлял College Pro Painters, мне был двадцать один год. Тогда я фактически «сконструировал от обратного» всю компанию. Я четко знал, что хочу заработать 12 000 долларов за первое лето, и, чтобы добиться этого, изучил все данные отчетности. Я определил, какие должен получить доходы. Рассчитал, какую валовую маржу нужно иметь, чтобы покрыть накладные расходы. Я знал, сколько мне нужно

рабочих мест, сколько маляров должны работать и даже какой должна быть валовая маржа на час рабочего времени. Опираясь на все эти цифры, я ставил цели на каждый день, неделю и месяц. Затем измерял всё и вся и работал как одержимый, чтобы достичь их. И добился этого!

Вы тоже можете применить обратное планирование в целях роста прибыли, это несложно. Именно так мы поступили в 1-800-GOT-JUNK?, когда задумали в течение пяти лет поднять продажи с 2 до 100 миллионов долларов. Мы просто высчитали и расписали все цифры, начиная с пятого года и заканчивая первым. Мы рассматривали разные сценарии и выбирали те, которые нам больше нравились и которые, как казалось, реально воплотить в жизнь. Мы посчитали, какими должны быть ежегодные доходы. Определили, как добиться таких продаж, кто нам для этого нужен и так далее. Мы даже нарисовали структурные схемы организации, чтобы иметь наглядное представление о том, какой будет компания через три года, два года и так далее. Мы создали большую таблицу, куда вошли показатели во всех тех областях, которые смогли предусмотреть и рассчитать. Максимально подробно описали, какими должны быть показатели каждого следующего года.

Вместо того чтобы действовать наугад, предприниматели с помощью обратного планирования могут соотнести все свои повседневные задачи и операции с конечными целями. (Впрочем, я не стал бы пытаться слишком углубляться в детали обратного планирования большего периода, чем один год, поскольку слишком многое может измениться.)

Обратное планирование компании можно уподобить строительству дома на заказ. В данном случае конечный продукт — дом — эквивалентен нашей заветной мечте. Прежде чем приступить к работе, строители встречаются с клиентами и просят их описать, как должны выглядеть все помещения в доме, который те хотят построить или

отремонтировать. Они получают от клиентов подробные инструкции, а затем делают наброски на основе этой и другой информации. После детальных обсуждений с клиентами дом начинает вырисовываться в умах и хозяев, и исполнителей. Эскизы, которые затем делают строитель и архитектор, показывают ясную «картину», как должен выглядеть дом. И только после этого строители, электрики, сантехники и другие члены команды строят дом мечты своего клиента, или осуществляют его обратное конструирование.

Строительство дома на заказ — идеальный пример реализации принципа планирования от обратного: если начать с того, как должен выглядеть готовый дом, все члены команды от каменщиков до маляров точно будут знать, что им нужно делать. Роль каждого ясна, как ясен и желаемый результат. Этот же принцип должен — и *может* — работать в вашей компании, но только если в качестве ориентира вы воспользуетесь «картиной».

## Начните со своих сильных и слабых сторон

Прежде чем приступить к реализации планов, следует четко представлять свою отправную точку. То, где организация находится *сейчас*, и то, где вы *хотите быть*, — далеко не одно и то же.

Запускать процесс обратного планирования лучше всего с «инвентаризации» сегодняшнего состояния компании. Пусть вас не пугает трудоемкий процесс выявления достоинств и недостатков; большинство топ-менеджеров, с которыми я работал, испытывают те же трудности. Это нелегко, однако я могу посоветовать вам один из моих любимых способов определить текущее состояние бизнеса — SWOT-анализ. Далеко не всегда он занимает много времени. Я уже помог нескольким компаниям провести его за полчаса.

SWOT расшифровывается как strengths, weaknesses, opportunities, threats: «достоинства, недостатки, возможности,

угрозы». Когда вы тщательно проанализируете каждый из этих параметров по отношению к своей компании, результаты могут оказаться чрезвычайно интересными. Раздайте всем ключевым сотрудникам компании или ее руководящему составу листочки для заметок (или любые листочки небольшого формата). Дайте им не более десяти минут на то, чтобы записать на отдельном листке каждую мысль, имеющую отношение к этим четырем параметрам. Как только время истечет, пусть каждый из присутствующих прочтет свои заметки вслух, а затем прикрепит к стене, распределив по соответствующим группам. После этого оцените нынешнее состояние своей компании и сравните его с тем, каким хотите видеть в будущем. Это поможет определить ключевые проекты для осуществления вашей мечты. Они-то и послужат отправной точкой обратного планирования.

## Ставьте перед собой «умные» цели

Помните, главная цель — это ваша «картина». Однако для того, чтобы контролировать проекты и следить за их соответствием «картине», нужно их тщательно проанализировать и убедиться в том, что цели каждого из них отвечают определению SMART\* (моя версия расшифровки этой аббревиатуры несколько отличается от общепринятой в деловой среде):

**S** = Shared — *всем известная*. Если поделиться целью с наставником, консультантом или членом команды, это дополнительно стимулирует их к ее достижению. Я рассказываю о своих целях даже поставщикам и клиентам.

**M** = Measurable — *измеримая*. Пронумеруйте каждую цель, чтобы легко увидеть, добились вы ее или нет. Четко формулируйте цели: расплывчатые формулировки приводят к расплывчатым результатам.

---

\* Умный, толковый; дерзкий (англ.). Прим. перев.

**A = Attainable** — *достижимая*. Ваша цель должна быть хотя бы отдаленно достижимой, тогда ее можно включать в список.

**R = Relevant** — *актуальная*. Убедитесь, что все цели стоят усилий, которые придется потратить.

**T = Time-based** — *имеющая определенный срок*. Поставьте напротив каждой цели дату, к которой намереваетесь ее достичь. Например, почему бы не написать в качестве крайнего срока выполнения «12 декабря», а не «31 декабря»?

Кроме того, цели проектов обычно касаются этих четырех областей:

**Доходы** — определите конкретную цель в отношении доходов на следующие двенадцать месяцев. Это легко. Вашей целью должны быть 25% прироста ежегодно в течение трех лет.

**Прибыль** — сотрудникам необходимо, чтобы перед ними стояла цель относительно прибыли, поэтому для успешного роста компании скажите им, сколько денег нужно зарабатывать. Так они будут точно знать, какие решения им надлежит принимать.

**Обслуживание клиентов** — привяжите цель к измеримому результату. Например, каков «чистый баланс» клиентов, положительно влияющих на развитие компании (процентное соотношение тех, кто помогает ей развиваться, и тех, кто ее тормозит): 40%, 50%, 60%?

**Удовлетворенность сотрудников** — привяжите цель и в этой сфере к какому-нибудь измеримому результату. Например, каков «чистый баланс» сотрудников, положительно влияющих на развитие компании: 40%, 50%, 60%?

Компании необходимы четыре-пять главных целей. Как только они определены, можно разбить их на более мелкие задачи для разных отделов, людей и так далее. Те же цели определяют приоритетность осуществления проектов.

Высокопродуктивные люди фанатично относятся и к постановке целей, и к их реализации. Они помешаны на том,

чтобы непременно добиться желаемого, и всегда стремятся понять, почему у них это получается или не получается. Старайтесь брать на работу таких людей, кто уже поставил перед собой цели как в личной жизни, так и в карьере, — им будет несложно определять задачи каждый квартал, месяц, неделю. Не менее важно нанимать тех, кто может похвастаться длинным списком уже достигнутых целей.

## Не забывайте о личном!

Жизнь не ограничивается бизнесом. Одна из моих целей, например, — это свободное время. Я измеряю ее в «свободных днях», что для меня значит двадцать четыре часа без электронной почты, деловой прессы и звонков, которые можно потратить на общение с любимыми людьми.

В 2009 году я поставил перед собой выкроить 120 таких дней. В итоге их оказалось больше 150, хотя мне приходилось немного отступать от плана и периодически проверять почту со своего iPhone, будь он неладен. Почти девяносто суббот и воскресений я не работал ни минуты! Кроме того, я взял 21-дневный отпуск летом и уехал в коттедж, оставив в Ванкувере и телефон, и ноутбук. И в этом году, вне всяких сомнений, я сделаю то же самое.

Обладать достаточной самодисциплиной, чтобы суметь выкроить столько выходных, — это значит добиться оптимального сочетания работы и личной жизни. Не только в работе, но и в частной жизни ваши цели должны быть SMART!

## Устанавливайте ограничения

Итак, вы определили цели и настроили свою команду на их достижение. Следующий этап — установка ограничений.

Задайте себе вопросы: какую цену вы готовы заплатить? Вы будете работать девяносто часов в неделю или максимум сорок пять? Вы отказались бы от акций компании, чтобы на эти деньги нанять людей, способных помочь вам

добиться своего? Что бы вы не сделали? Соответствует ли то, что вы планируете сделать, ключевым ценностям вашей компании?

Составляя список ограничений, подумайте о:

- суммах, которые вам придется взять в долг;
- времени, которое вы потратите;
- количестве дней, которые вы проведете в командировках;
- проценте прибыли, которой вам придется поделиться (от 0 до 100%);
- проценте акций компании, которыми придется пожертвовать (от 0 до 100%);
- возможных расходах на приобретение новых компаний;
- том, что вам, скорее всего, придется увольнять игроков категорий С или В.

Важно заранее все обдумать. Ограничения похожи на ценности: ими нельзя пожертвовать ради победы.

## От постановки целей — к плану действий

Как только вы проведете SWOT-анализ и ясно представите себе текущее состояние компании, определите приоритеты в отношении ключевых проектов, свои цели и ограничения, можно приступить к плану действий.

В конце концов, какая польза от того, что у вас есть цель, если вы не знаете, как ее достичь? Люди способны часами ставить цели, но им жалко пяти минут, чтобы сесть и подумать, какие задачи нужно решить, чтобы достичь их.

Для каждой цели я составляю пошаговый план действий. Убедитесь, что ваш план включает ответы на эти вопросы:

- Что именно должно произойти?
- В каком порядке предпринимать шаги?
- Кто будет осуществлять каждый этап?
- Каковы сроки выполнения каждого этапа?
- Каковы затраты?
- Какие еще сферы бизнеса нужно задействовать (и знают ли там, что вам это нужно)?
- Потребуется ли контролировать выполнение действий?

Это можно сравнить с подготовкой званого ужина. Когда вы устраиваете вечеринку, вы должны позаботиться о многом: пригласить гостей, распределить места, выяснить заранее, нет ли у кого аллергии на те или иные продукты, составить меню, найти рецепты, нарезать ингредиенты, накрыть на стол и, наконец, подать вино и роскошный ужин. Все эти задачи, конечно, решаются не одновременно. Чтобы определить, какие из них самые важные и какие следует решить раньше других, необходимо планирование.

Расставьте пункты своего плана в хронологическом порядке, чтобы увидеть логическую последовательность механизма «обратного планирования». Помните, что сначала нужно мысленно нарисовать картину, а затем начать «обратный отсчет».

## Отбор ключевых проектов

А теперь — самое интересное! Вы начинаете отбор проектов, которые сделают вашу «картину» былью. Здесь главное помнить следующее: если список проектов может быть всеобъемлющим, то ваши ресурсы — отнюдь нет.



Прежде чем приступить к делу, подумайте о том, какой возврат вы ожидаете на вложенные время, деньги и/или ресурсы. Стоит ли этого проект?

Часто речь идет даже не о том, чтобы выбрать, какими проектами заниматься, а скорее о том, какими не заниматься. Недавно я спорил с одной женщиной. Она утверждала, что нужно тратить один час в день на продвижение своей компании в Twitter. Я спросил у нее: «Неужели? Вы действительно хотите, чтобы люди тратили один из восьми свободных часов каждый день на болтовню в Twitter? Зачем? А потраченное время окупится?»

Прежде чем потратить 12,5% своего времени на какую-то деятельность, например общение в Twitter, подумайте еще раз о вашей цели или о возврате вложений. Посчитайте:

- 15 часов (3 сотрудника в течение одного часа 5 дней в неделю), потраченные на социальные сети;
- \$30 — стоимость часа работы в социальных сетях;
- \$450 — общая стоимость работы в социальных сетях;
- потраченные деньги разделите на процент валовой маржи: \$450 поделить на 35%;
- минимум \$1286 — доход, который покрывает потраченное сотрудниками время, не говоря уже о том, что неплохо бы что-нибудь на этом заработать.

Такой подсчет обязателен, если нужно определить, какие проекты помогут достижению поставленной цели.

### **Проведите командное голосование**

Вооружившись этим методом оценки проектов, вы должны заручиться поддержкой руководителей компании. В General Electric мне показали отличный способ вовлечь команду в процесс определения потенциальных проектов на год или

квартал. Попросите их составить список всех проектов, какие вы могли бы осуществить в следующем году. В результате вырисовывается длинный перечень всех потенциальных проектов и каждый получает шанс быть услышанным. Разделите проекты на категории согласно сфере бизнеса (продажи, маркетинг и так далее).

Как только вы их рассортировали, пора голосовать. Посчитайте, сколько получилось в каждой области, и разделите на количество людей. Округлите полученную цифру, чтобы определить количество голосов у каждого человека. Например, если в списке двадцать два проекта в области маркетинга, а в команде руководителей шесть человек, каждый получит по четыре голоса.

Далее попросите каждого проголосовать за проекты, которые, на их взгляд, самым ощутимым образом повлияют на достижение общей цели. Руководители могут распределить свои голоса как им угодно: по одному голосу — за четыре проекта; по два голоса — за два проекта; все четыре голоса — за один проект.

После этого подведите итог. Отбросьте те проекты, которые не получили ни одного голоса. Расставьте оставшиеся в каждой категории по принципу возврата вложений: возврата на потраченное время, деньги, ресурсы. Обычно я стараюсь ограничить число проектов, направленных на достижение годовой цели, двумя-тремя в каждой области и пятнадцатью-двадцатью для всей компании.

Помните: из множества важных нужно отобрать несколько жизненно необходимых.

### **Составьте таблицу ключевых проектов**

Как только приоритетные проекты определены, заполните таблицу со следующими графами:

— Название проекта.

- Номер.
- Цель, достижению которой он призван послужить.
- Количество голосов. (Это помогает отказаться от лишних проектов, когда вы убедитесь, как трудно осуществить несколько проектов за один год.)
- Квартал запуска проекта.
- Месяц его окончания.
- Затраты/экономия. (Сюда не входят текущие зарплаты сотрудников.)
- Сколько дней осталось до завершения.
- Сфера бизнеса. (Одна колонка для каждой сферы: например, IT, финансы, продажи и т. д.; отметьте крестиком те области, которые затрагивает проект.)
- Что для него придется создать или осуществить.

В результате у всех членов команды сформируется общее представление, позволяющее им отказаться — при полном единодушии с коллегами — еще от нескольких проектов, которые казались важными, но вполне могут подождать годик согласно общей схеме.

## Контрольные отметки

Каждый проект стратегического плана можно разбить на несколько этапов. Даже проект, который на первый взгляд кажется довольно простым (например, «нанять директора по продажам»), может потребовать выполнения до пятнадцати более мелких задач. У каждой из них будет свой срок исполнения. Рассортировав все задачи по дате, вы увидите, каковы промежуточные этапы проекта. Каждая дата становится, по сути, контрольной отметкой,

демонстрирующей, идет ли процесс по плану и закончится ли вовремя. Человек, занимающийся проектами, отвечает за то, чтобы все промежуточные этапы были продуманы, чтобы за каждый был назначен ответственный и чтобы все остальные обеспечили ему необходимую поддержку. Когда руководство уверено, что все задачи четко распределены, оно может прибегнуть к ситуационному руководству, о котором я расскажу далее.

Можно определить бюджет под план каждого проекта; можно оценивать успешность его выполнения и содействовать этому, совершенствуя навыки сотрудников. Такая детализация позволит руководству и компаниям работать гораздо быстрее и энергичнее, поскольку всем будет понятно, кто, что и когда должен делать.

## Роль руководства

Роль руководства состоит в том, чтобы координировать и поддерживать работу команды. Руководители не должны надзирать или требовать постоянных отчетов. Когда найдены нужные люди и составлены хорошие планы, сотрудники эффективно выполняют их, а руководство поддерживает подчиненных, не прибегая к слишком пристальному надзору.

Руководители должны следить за тем, чтобы люди работали над теми проектами и задачами, которые отвечают «картине» компании, причем делали это с энтузиазмом и получали эмоциональную поддержку. Руководству следует заранее подумать о развитии навыков для выполнения той или иной задачи в рамках проекта, поскольку оно знает, над чем работает каждый человек. Кроме того, руководство обеспечивает достаточный объем средств и ресурсов — денег, людей, времени, сырья и прочего — для выполнения запланированных проектов.

Мы в нашей компании каждый квартал составляли и распространяли по офису один документ — в нем были

названы три главные вещи, которыми должны были заниматься каждый отдел и каждый сотрудник в текущем квартале. Таким образом, все в компании видели, кто что делает в течение года. Это был отличный способ проследить, не отклоняемся ли мы от заданной цели, еще задолго до того, как маленькая погрешность могла бы обернуться большой проблемой.

В каждой компании пара-другая отделов всегда отстают. Например, IT и маркетинг, похоже, вечно тонут в море работы над проектами, о которых их никто не предупреждал заранее или для которых не было запланировано достаточно рабочего времени. В конце концов, работа отделов IT и маркетинга оставляет желать лучшего, особенно когда возникают все новые, плохо сформулированные потребности. Слишком часто директор по продажам говорит примерно так: «Давайте попросим маркетинг придумать что-нибудь посимпатичнее этого, а IT отразит это на нашем сайте». Подобные задачи ведут к переработке, причем больше для маркетинга и IT, чем для других отделов. Нужно изо всех сил стараться избегать этого.

Как только вы создали «картину» и осуществили обратное планирование, пора сосредоточиться на самом важном: формировании такой корпоративной культуры, которая обеспечит быстрый рост.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

