

# Январь

- |    |   |    |                                       |
|----|---|----|---------------------------------------|
| 1  | ✧ Моральные качества руководителя                   | 16 | ✧ Результативность менеджмента        |
| 2  | ✧ Загляните в будущее                               | 17 | ✧ Менеджмент: социальная функция      |
| 3  | ✧ Необходимость менеджмента                         | 18 | ✧ Общество результативных организаций |
| 4  | ✧ Преодоление инерции                               | 19 | ✧ Цели общества                       |
| 5  | ✧ Не держитесь за прошлое                           | 20 | ✧ Человек и общество                  |
| 6  | ✧ Не бойтесь избавляться от прошлого                | 21 | ✧ Функция прибыли                     |
| 7  | ✧ Работники умственного труда: активы, а не пассивы | 22 | ✧ Экономика в социальном измерении    |
| 8  | ✧ Автономность интеллектуального труда              | 23 | ✧ Личное благосостояние и общее благо |
| 9  | ✧ Имидж корпорации                                  | 24 | ✧ Непрерывное познание                |
| 10 | ✧ Менеджмент как альтернатива тоталитаризму         | 25 | ✧ Обновлять себя                      |
| 11 | ✧ Управление и теология                             | 26 | ✧ Социальный эколог                   |
| 12 | ✧ Движущая сила принятия решений                    | 27 | ✧ Менеджмент как дисциплина           |
| 13 | ✧ Менеджмент и гуманитарные науки                   | 28 | ✧ Поражение Генри Форда               |
| 14 | ✧ Управленческий подход                             | 29 | ✧ Проверка менеджмента: результаты    |
| 15 | ✧ Дух компании                                      | 30 | ✧ Терроризм и основные тенденции      |
|    |   | 31 | ✧ Функционирующее общество            |

## Моральные качества руководителя

*Дух компании создает ее высшее руководство.*

Несомненно, авторитетный руководитель должен быть честным и порядочным. В первую очередь эти черты отражаются на кадровых решениях. Здесь полностью проявляются моральные качества руководителя, а его поведение становится предметом для подражания. Подчиненных трудно ввести в заблуждение в том, что касается морального облика руководителя: они в течение нескольких недель оценят его честность и порядочность. Подчиненные могут простить многое: некомпетентность, беспечность или плохие манеры. Однако непорядочности люди не прощают. Они не простят также вышестоящему начальству назначения на руководящую должность непорядочного человека.

В наибольшей степени это касается лидеров компании. Дух организации создает ее высшее руководство. Если компания пользуется уважением, значит, ее высшее руководство — образец порядочности. Если предприятие в упадке, это говорит о том, что его верхушка разлагается. Известная пословица гласит: «Рыба гниет с головы». Топ-менеджмент не должен ставить на вышестоящую должность человека, не убедившись в том, что его моральные качества будут служить подчиненным примером для подражания.

### СОВЕТ ДНЯ

Рассматривая предложение о работе, оценивайте моральные качества президента компании и других руководителей. Работайте с честными и порядочными людьми.

2 ЯНВАРЯ

## Загляните в будущее

*Важно распознать «будущее,  
которое уже наступило».*

**Ч**тобы оценить достоверность своих прогнозов, аналитики обычно подсчитывают, сколько из предсказанных событий осуществились. При этом они не подсчитывают количество важных событий, которых они не предсказывали. Все, что прогнозируется, может стать реальностью. Однако прогнозист может не заметить существенных изменений или тенденций или, что еще хуже, не придать им значения. Эти недостатки прогнозирования неизбежны, так как важные изменения – результат трансформации ценностей, восприятия и целей общества. Их можно предчувствовать, но прогнозировать – нельзя.

Важнейшая задача менеджера – распознавать признаки перемен. Основная задача общества, экономики, политики – оценить изменения, которые уже проявились, и использовать их как возможности. Важно идентифицировать «будущее, которое уже наступило», уметь замечать и анализировать происходящие изменения. Развитию этих способностей посвящена моя книга «Бизнес и инновации», которая учит рассматривать изменения в обществе, демографии, менталитете, науке и технологии как возможность для дальнейшего развития.

### СОВЕТ ДНЯ

Замечаете ли вы возникновение новых тенденций на рынке? Оцените их продолжительность и возможное влияние на вашу жизнь и компанию.

## Необходимость менеджмента

*Тот, кто сумел вырастить две былинки травы там, где росла одна, сделал для человечества больше, чем любой философ-спекулянт или создатель метафизических систем.*

**М**енеджмент будет оставаться основным и наиболее влиятельным институтом, по крайней мере пока будет существовать западная цивилизация. В основе менеджмента лежит современная индустриальная система и потребности бизнеса, который распоряжается всеми экономическими ресурсами – как человеческими, так и материальными. Кроме того, менеджмент выражает основные ценности современного западного общества и веру в то, что уровень жизни человека можно контролировать посредством организации экономических ресурсов и что экономические факторы являются мощнейшим двигателем развития человечества и достижения социальной справедливости. Эту веру выразил Джонатан Свифт, сказав 300 лет назад, что тот, кто сумел вырастить две травинки там, где росла одна, сделал для человечества больше, чем любой философ-спекулянт или создатель метафизических систем.

Следовательно, менеджмент как общественный институт, обеспечивающий эффективное использование всех видов ресурсов и ответственный за экономическое развитие, отражает дух современности. Необходимость менеджмента объясняется его столь стремительное развитие и слабое противодействие его наступлению.

### СОВЕТ ДНЯ

Приведите несколько примеров, подтверждающих, что компетенция, честность руководителя и системность его действий имеют решающее значение для свободного мира.

## Преодоление инерции

*Компании необходима дисциплина:  
она помогает ей выстоять.*

**Н**еобходимо помнить, что ни одна программа или стратегия не может длительное время осуществляться эффективно без изменений и преобразований. Чаще всего этот факт игнорируют государственные учреждения. Действительно, неспособность остановить запущенный когда-то механизм — главная болезнь государства и основная причина его слабости сегодня.

Бизнесмены относятся к прошлому так же сентиментально, как и бюрократы. В бесперспективный продукт или проект они могут с удвоенной энергией вкладывать деньги и силы. Но бизнесмены, к счастью, не вольны в проявлении своих слабостей: они вынуждены подчиняться объективной дисциплине — дисциплине рынка. Для оценки их деятельности существует объективный показатель — прибыльность. Поэтому рано или поздно бизнесмены вынуждены избавляться от неуспешных и непродуктивных проектов. Деятельность других структур, таких как правительство, система здравоохранения, оборонное ведомство и т. п., ничем не ограничена, поэтому изменяется очень медленно.

Все организации должны изменяться. Необходимы стимулы и показатели, которые смогут стать для некоммерческих организаций тем, чем для бизнеса являются рыночная дисциплина и прибыльность.

### СОВЕТ ДНЯ

Убедитесь, что ваша некоммерческая организация тщательно контролируется и существуют критерии для оценки ее деятельности.

## Не держитесь за прошлое

*Нет ничего тяжелее, затратнее и бесполезнее,  
чем пытаться уберечь труп от разложения.*

Эффективные руководители знают, что должны обеспечить надлежащее выполнение множества задач, поэтому они сосредоточены и требовательны. Чтобы сконцентрировать силы в одном направлении, опытные управленцы в первую очередь избавляются от того, что перестало быть эффективным. Для того чтобы использовать благоприятные возможности и обеспечить будущий успех, они активизируют и заставляют работать все имеющиеся в наличии ресурсы, особенно человеческие. Если руководитель не может отказаться от прошлого, сбросить груз вчерашнего, он не создаст будущего.

Если компания не избавляется систематически и целенаправленно от прошлого, она не будет поспевать за событиями и будет тратить ресурсы на то, от чего давно следует отказаться. Результатом станет постоянная нехватка ресурсов, особенно талантливых, квалифицированных подчиненных, стремящихся использовать появляющиеся возможности. Немногие бизнесмены готовы отказаться от вчерашнего, чтобы получить ресурсы для завтрашнего.

### СОВЕТ ДНЯ

Прекратите тратить ресурсы на устаревший бизнес. Задействуйте квалифицированных сотрудников, чтобы извлечь выгоду из новых благоприятных возможностей.

## Не бойтесь избавляться от прошлого

*Надо ли заниматься тем, чего мы никогда не делали?*

**В**опрос, на который следует себе честно ответить: имеет ли смысл отказаться от налаженного дела, чтобы начать новое?

Правильный ответ: «Немедленно, полностью и бесповоротно избавляйтесь от прошлого». Это единственно правильное решение, если продукту или процессу «осталось несколько лет жизни». Именно умирающие продукты или процессы обычно требуют особой заботы и величайших усилий. Ими занимаются наиболее продуктивные и компетентные сотрудники. От продукта или процесса следует отказаться и в том случае, если единственный аргумент для их сохранения: «Это уже ничего не стоит». Для целей менеджмента не существует «ничего не стоящих активов». Существуют только «невозвратные издержки» (расходы, которые не могут быть восполнены). Отказываться необходимо и тогда, когда старый или переживающий упадок продукт или процесс поддерживается в ущерб развитию нового.

### СОВЕТ ДНЯ

Задайте себе приведенные выше вопросы. Сделайте твердый выбор. Не бойтесь отказаться от дела, которое холили и лелеяли много лет.

## Работники умственного труда: активы, а не пассивы

*Руководитель обязан беречь вверенные ему активы организации.*

**В**ысококвалифицированные специалисты владеют средствами производства и технологиями. Головы этих людей — кладовые знаний. Такие работники — бесценный актив. Работники, занимающиеся физическим трудом, как правило, нуждаются в работе больше, чем нуждаются в них. Чего нельзя сказать о работниках умственного труда. Конечно, не во всех квалифицированных специалистах компания нуждается больше, чем они в ней. Однако большинство создают полноценный альянс, в котором стороны одинаково нуждаются друг в друге.

Руководитель обязан беречь вверенные ему активы компании. Факты говорят о том, что знания высококвалифицированного специалиста — это актив, иногда — *главный* актив организации. Как это отражается на работе с персоналом? Что необходимо сделать, чтобы привлечь и удержать высококвалифицированных специалистов? Как увеличить отдачу от них, повысив за счет этого эффективность компании?

### СОВЕТ ДНЯ

Привлекайте и удерживайте высококвалифицированных специалистов, помня о том, что их знания являются наиболее ценными активами компании.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

