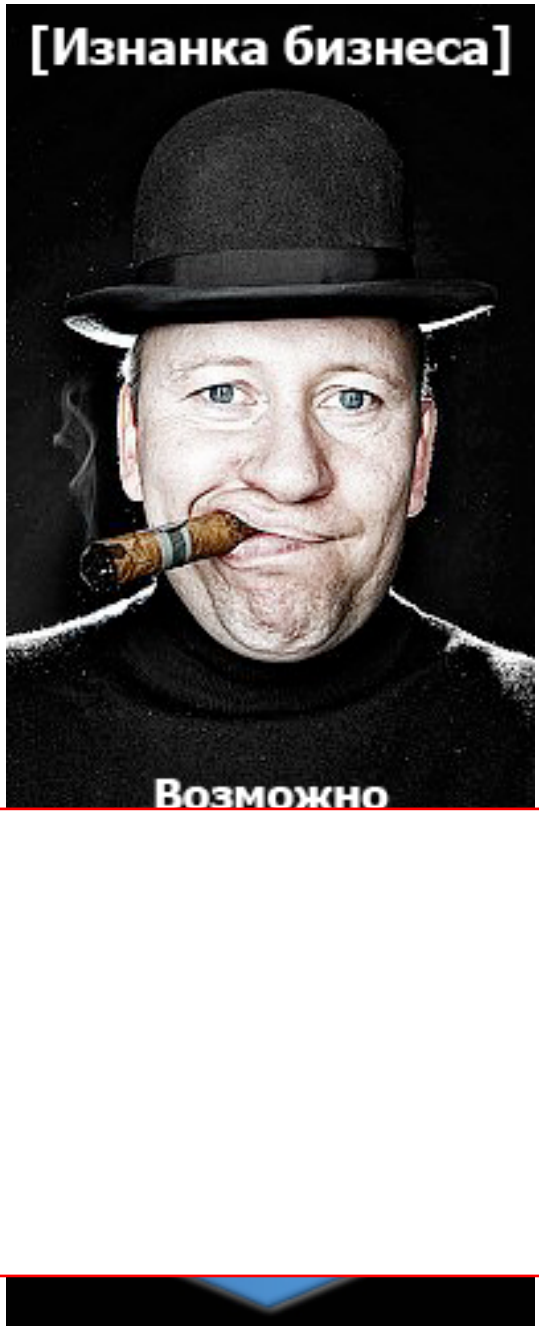
[Изнанка бизнеса]



- ✓ Более 500 видео тренингов
- ✓ Более 300 аудио книг
- ✓ Более 1000 книг в формате pdf

Библиотека паблика содержит:

- ✓ Все книги Дэна Кеннеди
- ✓ Все книги Джея Абрахама

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:
1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
2. Диссертации и научные работы
3. Школьные задания
Онлайн-консультации
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -
На сайте электронной библиотеки по экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф.

Просто перейди по этой ссылки и нажми «Подписаться на новости»

http://vk.com/probusines

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

ГЛАВА 1

Высокопарный жаргон как наша «сущность»

— Из-за флуктационной предрасположенности производительной способности занимаемой Вами должности при сопоставлении с правительственными стандартами, было бы явно неблагоразумно выступать в защиту увеличения.
— Ничего не понял.
— Именно так.

Из разговора между бывшим госсекретарём США
Александром Хейгом и его референтом

В моей руке брошюра, присланная по почте факультетом управления помпезного университета в попытке уговорить меня купить посещение их двухдневного семинара «Управление Новой Рабочей силой: руководство и стратегия» за 4950 долларов.

Данная брошюра, так же как и "проталкиваемый" в ней семинар, представляет собой всё то, что ложно, по меньшей мере, в 90% всего того, что скармливается частным предпринимателям и управляющим предприятиями. Одним словом, бред собачий («b.s.»- bullshit). Тем не менее, позвольте мне продемонстрировать это.

Во-первых, в брошюре до хрена расплывчатых и бессмысленных высокопарных жаргонных словечек. То есть, всё вроде бы в ней гладко, но только до тех пор, пока Вы не начнёте критически анализировать её содержание. Вот, например, несколько бесценных примеров:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

«Расширяйте Вашу собственную перспективу и углубляйте понимание Вами того, как узнать и воздействовать на ценности и потребности, которые движут растущей долей Ваших сотрудников».

Ха-ха, да неужели? Что именно здесь является готовой реальной ценностью? В конце концов, не заинтересованы Вы же, в самом деле, в проведении сеансов групповой психотерапии для Ваших работников, не так ли?

Дальше, больше …

«Со сдвигами в демографии появляются новые требования, предъявляемые к руководителям, которые должны быть подготовлены к тому, чтобы уметь отыскать, развить и удержать Новую Рабочую силу».

Это является констатацией факта, а не обещанием найти решение. В брошюре полно всего этого и фактически перечисляется всего лишь пять выгод, одна из которых заключается в том самом выражении «расширяйте Вашу собственную перспективу». И, в самом деле, что вообще представляет собой термин «Новая Рабочая сила»? Это набор высокопарных жаргонных словечек, которые создают такое впечатление, что будто на Землю прибыли пришельцы из космоса и внезапно заменили всех Ваших работников. Эй, послушайте, демографические сдвиги в имеющейся в наличии рабочей силе не являются чем-то новым! Они постоянно имеют место, начиная с, по крайней мере, эпохи индустриальной революции. Президент Линкольн дал свободу рабам. Ничего, пережили. Женщины влились в трудовые ресурсы. Затем азиаты, латиноамериканцы, а также молодежь, страдающая синдромом дефицита внимания, вызванного MTV. Ух, вот ведь! И Вы в любом случае не хотите быть подготовлены к тому, чтобы уметь (при более глубоком понимании!) отыскать, развить и удержать Новую Рабочую силу. Это упускает САМОЕ главное. Вы хотите быть подготовлены к тому, чтобы уметь отыскать, развить и удержать производительную рабочую силу, которая создаёт максимальную прибыль для Вашего бизнеса. Вы видите, что само представление профессоров о цели предоставления работы людям, даже о владении компанией, вводит в заблуждение. Безусловно, оно не синхронизировано с Вашим представлением об этом.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

И я поспорю, что Вы будете дико взволнованы в отношении вот этого …

«Обсуждение вопроса группой специалистов, состоящих из представителей нескольких поколений, предоставит его участникам возможность взаимодействовать со студентами младших и старших курсов, которые специализируются в бизнесе. С целью, направленной на то, чтобы выделить как разницу, так и сходство между данными поколениями, участники обсуждения выйдут с более глубоким пониманием того, что движет этими молодыми работниками».

Конечно, здесь много говорится о «более глубоком понимании». Это значит, что Вы, парень, выдающий зарплату банковским чеком, должны более глубоко понимать мягких, хрупких, трудно-мотивируемых, сложных индивидуумов, о которых Вам поручено заботиться. О-го-го, создаётся такое впечатление, что Вы заведуете детским садом.

А сейчас вот приведём то, что НЕ упоминается нигде в данной брошюре: управление людскими ресурсами с целью получения ПРИБЫЛИ. Я очень тщательно прочитал каждое слово в ней. Поскольку случилось так, что меня всего затрясло от смеха, я перечитал брошюру. Слово «прибыль» нигде нет. Ни одного раза.

Интересно, почему?

Потому что, как и практически все эти спонсируемые университетом семинары, большинство других семинаров по управлению, большая часть книг по управлению, а также большинство информационных бюллетеней для менеджеров и т. д., этого молокососа учат люди, чей управленческий опыт ограничивается приведением в порядок выдвижных ящиков для их носок. Нет представления хотя бы об одном дне, проведённом в реальном мире, имея дело с реальными работниками и фактическими проблемами, не говоря уж об императиве создания прибыли. Данная особенная, двухдневная экскурсия в теоретический мир заумных фраз, стоящая 4950 долларов, имеет четырёх докладчиков:

Академический директор (чтобы это ни значило), который является специалистом, приглашаемым для чтения цикла лекций на факультете управления. Только и всего. Это всё, что сказано о ней в брошюре. По-видимому, потому что больше нечего сказать.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

Высший руководитель службы маркетинга и адъюнкт-профессор маркетинга, конечно же, факультета управления. Гмм, профессор маркетинга – может быть, именно он составил эту модную брошюру.

Тренер по Разнообразию, который написал книгу под названием «Управляю различными способами». Честный перед Мейбл (любовницей), «Тренер по Разнообразию!», «давай, будь разнообразным для Гиппера»! (Гиппер – прозвище одного очень хорошего американского бейсбольного игрока, не смогшего больше играть из-за тяжёлой травмы.)Интересно, собираются ли там быть танцовщицы из команды поддержки Разнообразия? Может быть, марширующий оркестр? ОК, это уж резко. Чёрт побери, я сам вёл тренинги. Но это жульничество с разнообразием зашло слишком, слишком далеко. Оно заменило сексуальные преследования (со стороны начальника (начальницы) или коллег по работе, которые могут иметь прямые последствия с точки зрения сохранения рабочего места и т.п.) и жульничество с половой уязвимостью, которые прежде высасывали целые состояния из напуганных такими последствиями корпоративных денежных сундуков. А преходящие увлечения, причуды и прихоти приводили к схожим последствиям перед этим. Но хватит уже. Мы стали разнообразными. Бросьте это. Приступите к работе. *Работа* не разнообразна. А слово «*тренер*» стало термином, которым больше всего злоупотребляют с тех пор как то же самое делали с понятием «*excellence*» (превосходство).

Нигде в брошюре не говорится о том, что какой-либо из этих «экспертов» когда-либо принял на себя управление состоянием дел в находящейся в бедственном положении компании с отвратительной трудовой дисциплиной и массовыми проблемами с контролем за качеством выпускаемой ею продукции, а затем изменил такое положение вещей к лучшему. Или же управлял рабочей силой таким образом, что это привело к какому-либо ощутимому результату, схожему с увеличением прибыли на 30% в год. Или хотя бы заведовал местным филиалом компании «Dairy Queen» (компания в США, которая продаёт и доставляет молоко и молочные продукты). В брошюре не упоминается ни

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

одного такого факта, потому что это *профессора*-продажники. (Если кто-либо из них на самом деле достиг чего-либо, о чём стоит похвастать, такого как управление *реальной* рабочей силой, то неупоминание данного факта о многом говорит. Это показывает определённое мировоззрение в отношении относительной важности реального опыта и искушённости городской жизнью (знания законов улицы) против академической теории и философии. В таком умонастроении проявляется самодовольство и чопорность. Это народец с кожаными заплатами на протёртых локтях твидовых пиджаков, который смотрит с презрением на нас, людей с засучёнными рукавами и в испачканных в дерьме сапогами.)

Конечно, ВЫ являетесь настоящим частным предпринимателем в реальном мире и весьма маловероятно, что ВЫ купитесь на содержимое такой брошюры. Воображаю стадо корпоративных управляющих, которые также не могут произнести по буквам слово п-р-и-б-ы-л-ь, посетит этот семинар за счёт компаний, где они работают, и хорошо проведут время в старом, пышном стиле, играя на семинаре в игры на 8 человек за столом под руководством их Тренера по Разнообразию, затем пообщаются неформально. Сомневаюсь, что Вы на спор отыскали бы там хотя бы одного предпринимателя.

Но горе в том, что такая буффонада и шарлатанство небольшими порциями отнимает силы у малых бизнесов в колледжах, а также многими способами отравляет мышление частных предпринимателей. Такого рода академический высокопарный жаргон и аудиторная теория находят свой путь в статьи, которые Вы и я читаем в реальных деловых журналах, а также в книги по управлению, к которым мы можем обратиться за помощью. Такие профессора фактически нанимаются на работу, чтобы вступить в должность, а затем болтаться без дела в реальных компаниях, которыми мы владеем или в которые инвестируем или же на которые полагаемся как на поставщиков. Они нанимаются на работу, чтобы выступать с докладами на конференциях наших коллег и единомышленников. И если Вы достаточно наслушались этой чепухи и вздора, то Вы можете подумать, что такое уместно в Вашем бизнесе.

Фактически это означает, что рак поразил корпоративную Америку. Несчетные миллионы долларов и миллионы часов тратятся впустую на этого рода вещи. Все принимают участие в собраниях, групповых обсуждениях и кружках качества, а более глубокое понимание отступает, когда им следует работать. Менеджеры впутаны в попытки реализовать этот бессмысленный вздор типа хорошего самочувствия и проведения бесед в кружках, в то время как

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

им нужно управлять.

Я наблюдал за тем, как умные в остальных отношениях главные исполнительные директора и руководители высшего звена сидят на собраниях, слушают эту чепуху и глупости, не желая констатировать очевидный факт того, что профессор то голый, предположительно из-за страха показаться бесхитростным и примитивным перед остальными. Таким образом, бюджеты принимаются людьми, которые сами не должны будут переносить трудности, не могут ясно и чётко объяснить, что они покупают, и у которых нет возможности считать это ответственным за увеличившиеся прибыли.

Довольно печально, что этим вздором насквозь пропитаны большие, глупые компании.

Что бы Вы не делали, держите эту пакость за пределами Вашей компании. Вам и в самом деле нужно установить барьеры. Сделайте самому себе предохранительную прививку. В качестве хорошего начала, любые предложения насчёт управления Вашим бизнесом или же людей в нём, пришедших от того, кто не может продемонстрировать свой успех в (прибыльном) управлении бизнесами – как профессор – следует игнорировать или считать комедией или комедиантами.

Ох, а также следует продолжать потешаться над этой брошюрой факультета управления из-за предлагаемого в ней семинара, потому что это так легко: есть одна вещь, отличная от упоминания слова «прибыль», которую Вы также совсем не найдёте в ней, а именно, гарантия. Моя собственная компания и дюжины моих клиентов нередко проводят семинары для частных предпринимателей, причём их стоимость меняется от величины, меньшей, чем 4500 долларов до 18 000 долларов. Эти семинары всегда имеют гарантию, которая зачастую больше, чем просто возврат Ваших денег: если в конце первого дня такого семинара Вы не в восторге от получаемой Вами практической ценности, то скажите об этом, покиньте семинар и получите полную денежную компенсацию оплаты семинара и дополнительно к ней возврат средств, потраченных на авиабилеты и гостиничные расходы. Почему мы делаем такое? Потому мы можем это делать. Тогда почему же те профессора так не поступают? Предоставляю Вам право сделать Ваши собственные выводы об этом. Но вот проверки с помощью лакмусовой бумажки, результаты которых Вы могли бы принять во внимание всякий раз когда отстёгиваете нелегко доставшиеся Вам бабки за деловой совет:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

1. Он от того, кто был там, где Вы находитесь, и сумел сделать то, что Вы надеетесь сделать.
2. Он от того, кто имеет шрамы, полученные в реальных бизнес-сражениях.
3. Он от того, кто может доказать, что от его совета будет получена прибыль и что такой совет основывается на опыте его собственных прошлых или настоящих бизнесов, а также на опыте деловой активности других лиц.
4. На совет предоставляется гарантия.

Не боевая песня компании Разнообразия

С новым пониманием и осведомлённостью мы поклоняемся богам
Разнообразия, Чувствительности и Уязвимости, а также Гибкости,
И охотно делаем вид, что Кванза и на самом деле праздник.
Р-А-З-Н-О-О-Б-Р-А-З-И-Е, вперёд!
(Кванза – фестиваль американских негров, проводимый в конце декабря.)

Никаких ёлок на Рождество и куличей на Пасху,
Только предоставление нерабочего времени при
Сохранении зарплаты для с борьбы глобальным
Потеплением превосходно и отлично.
Р-А-З-Н-О-О-Б-Р-А-З-И-Е, вперёд!

В нашей фирме мужчины могут выглядеть хорошенькими,
Ох, да ещё какими хорошенькими,
Потому что у нас проводят занятия по
Чувствительности к сексуальной ориентации.
Р-А-З-Н-О-О-Б-Р-А-З-И-Е, вперёд!

Мы должны особым образом заботиться о современной молодёжи,
Чтобы никогда не выводить их из душевного равновесия по причине
Их деликатных нравов и характеров.
В случае критических замечаний или слов о том, что с обеда нужно
Возвращаться на работу вовремя … остерегайтесь неприязненного
Гражданского судебного процесса об отношениях на работе.
Р-А-З-Н-О-О-Б-Р-А-З-И-Е, вперёд!

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

Если он носит свою кепку или шляпу задом наперёд внутри помещения
Или берёт свою козу с собой на работу,
То Ваша новая управленческая обязанность заключается в том, чтобы
Смотреть на такое поведение сквозь пальцы.
Уважайте его уникальное чувство собственного культурного достоинства.
Практикуйте гибкий подход!
Р-А-З-Н-О-О-Б-Р-А-З-И-Е, вперёд!

Требование единообразия
Душит их творческие способности;
На сборочном конвейере такое
Представляет собой новое преступление на почве ненависти.
Р-А-З-Н-О-О-Б-Р-А-З-И-Е, вперёд!

Очевидно, что новый руководящий персонал думает о работе так хорошо,
Что все автомашины, которые мы производим, отзываются назад на ремонт,
А услуги по обслуживанию клиентов экспортированы в Индию.
Вы можете подумать, что умерли и попали в ад для бизнеса,
А также удивляетесь тому, почему же правда и здравый смысл так искалечены,
Но Вам просто нужно быть просто больше похожим на Махатму Ганди!
Р-А-З-Н-О-О-Б-Р-А-З-И-Е, вперёд!

Стандарты качества работы не показывают никакой чувствительности.
Производительность труда является субъективной с точки зрения культуры.
Расчётливый и практичный руководящий персонал не является целесообразным.
Только неандерталец сделал бы себе целью извлечение прибыли.
Р-А-З-Н-О-О-Б-Р-А-З-И-Е, вперёд!

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

ГЛАВА 2

Истинная сущность отношений между работодателем и его работниками.

«Иметь одного друга за всю жизнь немало, а два друга уже много; а иметь троих друзей едва ли возможно»

- Генри Адамс

Очень мало людей когда-либо признавали, что отношения между работодателями и его подчинёнными в своей основе враждебны.

Эти отношения враждебны, потому что его план на день находится в конфликте с их распорядком дня, и вы постоянно являетесь помехой в выполнении тех дел, которые планируют они. Для того чтобы навязать им вашу повестку дня, вы должны сместить или сорвать их планы. Если говорить откровенно, то это огромная боль в заднице.

Вот что может удивить меня: я не думаю, что может быть что-то не так с этим, или что работники являются плохими людьми из-за того, что имеют в своей голове 13, или 30, или 300 дел для выполнения, причём эти дела имеют более высокую приоритетность, интерес и важность для них, чем одно конкретное дело, которое вы держите на верху вашей повестки дня. Я не обвиняю их вообще за то, что они имеют свою повестку дня, ожидать противного просто глупо.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект

infobusiness2.ru

Автор перевода Белов Дмитрий

BelovDmitry.livejournal.com

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

Рисунок 2.1.: Повестки дня, конфликтующие между собой

ТО, ЧТО ОНИ ИМЕЕЮТ В ВИДУ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ	ТО, ЧТО ВЫ ИМЕЕТЕ В ВИДУ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ
1. Заботиться о детях	1. Сколько прибыли мы можем сделать сегодня?
2. Поддерживать крепкие семейные узы в хорошем состоянии	
3. Строить планы для будущего отпуска, выходных, праздников и т.д.	
4. Стоить планы на следующий уикенд	
5. Строить планы на вечер с девочками или друзьями	
6. Оплачивать счета	
7. Покупать продукты	
8. Выведать с кем переспала Сью через сплетню на уикенде или в офисе	
9. Кто выиграет конкурс «»	
10. Социальные взаимоотношения в офисе: кто сука, а кто мой друг?	
11. Виды социальной активности в офисе: ланч, игра в футбол, День Рождения	
12. Прибыть на работу во время	

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

13. Уйти с работы точно по расписанию или раньше, если возможно	
14. Соблюдение «программы»	
15. Сколько сегодня прибыли я могу сделать для компании?	

«Ментальность собственника - вздор»

Они (работники) не владеют вашим бизнесом. А вы им владеете. Ожидание того, что работники имеют «ментальность собственника» - полная херня, несмотря на популярность этой идеи среди некоторых гуру в области менеджмента. Это иррационально. Это похоже на попытки заставить зебр из Диснеевского Животного Царства глубоко и серьёзно заботится о том, как много билетов будет продано на входе в парк сегодня! Эти зебры заботятся о том, чтобы получить достаточное количество хорошей жратвы и при этом не быть съеденным животным, которое больше их. Вы можете поместить их в любые убежища; они (зебры всё равно придут к тому, что жрачка будет для них иметь приоритет №1, не быть сожранным – приоритет №2, поваляться на тёплом солнышке – приоритет № 3), и лишь где-то очень-очень далеко в самом конце их списка приоритетов будут находится продажи билетов.

Ваш бизнес является вашей жизнью, а ваша жизнь представляет собой ваш бизнес. Они переплетены друг с другом и неразделимы. Но это совершенно не так для ваших работников. Вам может показаться это шокирующим, но у них есть личная жизнь. Они думают очень много о таких всевозможных вещах, о которых вы едва ли думаете вообще, например, цены на бензин, или на салат-лутук, или на билеты в кино. Они думают таким образом. А вы думаете: мне нужен ещё один день на этой неделе для работы. Они надеются, что никакие клиенты не придут за 15 минут до окончания работы, чтобы они могли уйти во время; вы наоборот молите бога, чтобы кто-нибудь пришёл. Вы страстно заботитесь о прибыли. Но они, вероятно, не думают о ней вообще или, если они

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

всё же думают об этом, то они возмущаются тем, как много вы её получаете за их счёт, заставляя их потеть и высасывая из них кровь.

Я – владелец зоопарка. А они зебры.

Их повестки дня зачастую противоположны моей, подобно предыдущему примеру: они хотят поторопить клиентов за 15 минут до окончания работы, независимо от того, покупают они что-то или нет. Так, чтобы работники смогли бы уйти домой на минуту раньше, чтобы встретиться с друзьями в applebee до того, как куриные крылышки остынут. А вы хотите, чтобы к каждому клиенту относились с такой же осторожностью как к хрупкому китайскому фарфору, чтобы заставить его почувствовать, что он является очень желанным здесь, ему вежливо помогут, никогда не поторопят и что-нибудь продадут, даже если ваш работник должен будет для этого закрыть магазин на 15 минут позже. Ваши желания не совпадают и никогда не будут совпадать с желаниями ваших работников. Даже в том случае, если вашим работникам выплачиваются комиссионные или бонусы. Меня обычно торопят покинуть магазин OfficeMax (сеть магазинов в США, продающая офисные принадлежности и оборудование) за 15 минут до закрытия, но меня также обычно торопят из салона по продажам автомашин в 3 часа дня в воскресенье. Дома их жёны, с которыми они спят и, в зависимости от того, как долго они на них женаты, время от времени занимаются сексом, и которые, следовательно, связаны с вашими работниками гораздо больше, чем вы, полагают, что они будут дома, или в ресторане, или на игре сынишки Джонни в T-ball ВОВРЕМЯ. И их жёны рассердятся, если их мужья не будут там вовремя. И, конечно, им совершенно не интересна ваши планы на день.

А на верху всего этого находится неизбежное возмущение, которое происходит из-за диспропорций в обладаемом богатстве и власти. Следовательно, если бы вы могли слышать их разговоры за вашей спиной или с друзьями и семьёй, то вы бы услышали, что трёп о такого рода возмущении и негодовании всё время имеет место быть и только увеличивается, причём выражается многими путями. Причём с этим соглашаются и те, кто находится вокруг них. Я даже сидел совершенно забытый в комнатах ожидания для клиентов или в небольших офисах, расположенных недостаточно близко от стойки обслуживания клиентов для того, чтобы подслушивать разговоры, и слышал то, как все эти беседы имели место быть в рабочее время. Часто я сидел в первом ряду первого класса самолёта и слышал такого рода разговора между

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

пилотами и стюардессами. Ваши работники предрасположены к тому, чтобы считать, что это они делают всю работу, а вы только получаете все деньги, а их (работников) не принимают в расчёт. Они видят вашу новую машину, слышат о том, как вы делаете более комфортабельную и красивую обстановку в вашем доме, видят как вы загораете далеко от магазина в вашем домике на пляже, в то время как они усиленно трудятся под палящем солнцем в поле и возмущаются вами за это. Сам факт, что вы можете уволить их, но они не могут уволить вас, что вы предписываете им, когда они могут взять отпуск, но вы уходите в отпуск, когда вы только пожелаете это сделать, полностью выводит их из себя, приводит их в бешенство. Они считают, что они умнее, чем Вы, лучше Вас знают, что делать, и они возмущаются тем фактом, что они должны соглашаться с вашими сумасшедшими схемами и новыми идеями.

Истина №1 нехренового безжалостного менеджмента

Рабочие – есть рабочие

Они не являются Вашими друзьями. Вы можете и в некоторой степени вам следует относиться к ним по-дружески и поощрять в них дружеское отношение к вам. Вы хотите любое товарищество, которое может быть создано по мере развития ваших отношений с вашими работниками. Только не забывайте про тот факт, что если вас заманили вместе с работниками и Вы попались в ловушку, в то время как кончилась вся жратва, то они (Ваши работники) не будут медлить с тем, чтобы разделать Вас для приготовления обеда. Конечно, Вам следует помнить о дате их Дней Рождений, о Днях Рождений их детей и другого рода годовщины, а также искренне заботится об их здоровье и благосостоянии. Только знаете, что торт ко Дню Рождения, который они принесут для Вас, прибудет только частично из-за Вашей дружбы с ними, но частично и из-за чувства обязанности и по принуждению.

Они *не* являются вашей семьёй. Вы можете быть в какой-то степени частью их семьи, если вам это нравится, но не обманывайтесь. Они не придут к

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

Вам в дом престарелых после того, как перестанут получать чеки с зарплатой. У них есть семья и вы не являетесь её частью.

Они являются вашими работниками.

Требования «позитивного мышления»

В своей книги «Думай и богатей» Наполеон Хилл описал 17 принципов, которым следовали сотни великих промышленников и предпринимателей его времени. Один из принципов, который является наименее интересным в этой книге, которую прочли миллионы читателей – принцип «позитивного мышления». Каждому нравится принцип «желания», но по видимому никому не нравится принцип позитивного мышления. Им нравятся приятные принципы. Но Наполеон Хилл не имел в виду, что его 17 принципов представляют посещение кафетерия более чем пророк Моисей намеревался изложить 10 заповедей в меню забегаловки быстрого обслуживания. По моему мнению, в списке Хилла наименее любимый принцип, которым является «позитивное мышление» представляет собой важнейший из представленных в этом списке. Если вы перестаёте думать от ваших настоящих отношениях с вашими работниками тщательно, рационально и реалистично, то вы навсегда обречены на разочарование, невыполнение планов и крушение надежд, гнев и финансовые потери по ходу развития вашего бизнеса. Если вы осознаете истинные взаимоотношения с работниками и будете думать об этом щепетильным образом, то станете управлять вашим бизнесом и людьми, которые в нём задействованы совсем по другому, в отличие от того, как бы вы это делали, если бы вы настаивали на том, чтобы рассматривать этих людей в качестве ваших друзей, семьи, членов команды или даже коллег.

Рекомендуемый источник информации №1.

Наполеона Хилла больше всего знают по его книге «Думай и богатей». Я рекомендую прочитать и перечитать то, что у него написано в книге об позитивном мышлении. Также я настоятельно рекомендую его последнюю и менее известную книгу «Богатей со спокойствием духа»

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

По ТВ (я имею в виду Discovery Channel - американский ТВ-канал, показывающий передачи о путешествиях и о дикой природе) я видел репортаж о парне, который ушёл в лес для того, чтобы жить с медведями. Он считал, что медведи обладают разумом и душами, и являются заботливыми существами. Он проецировал на них человеческие качества точно также, как мы это делаем с нашими домашними животными, и точно также, как мы проецируем на наших работников качества или характеристики, которые мы хотели бы, чтобы они имели. Тот парень в лесах весь зарос, привёл себя в такое состояние, что стал пахнуть также как медведи и фактически переехал жить в пещеру вместе с большой семьёй медведей. Он превратил свою жизнь во взаимоотношении с медведями, которые он хотел с ними иметь. Это был крах моего отца в его кратком опыте управления сбытом в сетевом маркетинге: он думал, что у него совершенно другие отношения с его распространителями, чем на самом деле. Однажды без какой-либо явной провокации медведи съели того чувака. Его семья и люди, делавшие документальные фильмы о его приключениях, были просто в шоке, а потом начались огромные стоны, оплакивания и кусание локтей. *Почему, ну почему медведи так поступили?*

Потому что они медведи.

И взаимоотношение диких медведей с глупыми бестолковыми и тормознутыми людьми заключается в следующем: последние предоставляют жратву для медведей.

Единственный вопрос, который имеет смысл, заключается в следующем: Почему же медведи так долго ждали, прежде чем его сожрать.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

Надпись на картинке.

«Но Дэн, ну кто же подпишет наши чеки для получения зарплаты?»

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

ГЛАВА 3

Список оправданий мужчины по имени Шелби

«Я серьёзно думал о том, чтобы сделать себе харакири из-за этого, но на следующее утро я проспал»

- Бывший японский министр труда Тошио Ямагучи

В течение нескольких лет я интересовался небольшой сетью косметических салонов. От нас не требовалось иметь лицензированных косметологов, потому что наши работники всего лишь только говорили с клиентами во время наложения ими их собственных косметических средств. Они и в самом деле являлись продавцами в лабораторной одежде главным образом предлагая для продажи наборы для нехирургического подтягивания кожи лица примерно за 300 долларов. Самый большой из этих салонов, а также тот салон, в котором еженедельно приходили на работу пачка новых работников для того, чтобы проработать первые пару недель (в качестве испытательного срока), располагался в нашем офисном здании немного подальше по коридору от моего офиса. Когда моя дверь была открыта, я мог слышать нашего довольно грубого заведующего отделам сбыта, мужчину по имени Шелби, который каждое утро орал: «Просто дайте знать мне это чёртово число!»

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

На стене в офисе, в котором работал Шелби была большая доска для объявлений с пронумерованным списком оправданий для опозданий на работу. *№14: Моя собака проглотила ключи от машины. № 37: Просто у меня чёрная полоса в этом месяце. №41: Я сел не на тот автобус*. Шелби сказал, что он смог сэкономить много времени просто заставляя их сказать соответствующий номер их оправдания.

В то время это было похоже на комедию. Я считал, что Шелби был смешным, что ситуация тоже смешная. Фактически весь бизнес очень весёлый.

Но это также было символом того, что не было смешным вообще: принятие неприемлемого поведения.

Мой друг и коллега по выступлениям Zig Ziglar (Зиг Зиглар) любит рассказывать один старый анекдот о том, как можно сварить лягушку там, где она живёт. Поскольку у лягушки есть способность довольно высоко прыгать, то если вы возьмёте лягушку и бросите её в большую кастрюлю с кипящей водой, то она попросту немедленно выпрыгнет из неё. Но если вы поместите лягушку в кастрюлю, наполненную водой, имеющую комнатную температуру, то она останется там жить. Лягушкам нравится вода. Затем, если вы включите свою плиту на очень медленный огонь, то она сможет сидеть там неподвижно, в действительности не замечая того факта, что вода становится всё теплее и теплее до тех пор пока несмотря на всю её богом данную способность спасти себя, она сварится в своём жилище. Это как раз тот способ, каким огромное число частных предпринимателей свариваются заживо в собственном месте обитания их собственными работниками.

Поведение работников медленно ухудшается с течением времени. Шаг за шагом, мало по малу, один плохой работник портит поведение других работников. Случайные опоздания на работу становятся всё более частыми и частыми до тех пор пока они не становятся обычным поведением. Неряшливый небрежный вид переходит из редкого в раз от разу, а потом становится рутиной. Работа остаётся недоделанной сначала очень редко, потом раз от разу, а потом это становится обычным явлением. И деловое предприятие сваривается в собственном соку.

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

Если вы время от времени принимаете несистематическое неприемлемое поведение, то это только вопрос времени, когда вы начнёте регулярно принимать повседневное неприемлемое поведение.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

Надписи к картинкам.

- Я опоздал на работу, потому что моя кошка проспала и не разбудила меня во время, поэтому, я накладывала свой макияж прямо в машине и уронила губную помаду, вследствие чего я пропустила нужный выход со скоростного шоссе.

_____

- Я опоздал на работу, потому что моя жена проспала, поэтому я брился прямо в машине и порезался, вследствие чего должен был остановиться для того, чтобы оказать себе первую медицинскую помощь.

_____

- Я прибыл на работу так поздно из-за того, что я принимал ванну и натирал себя губкой прямо в машине, а потом уронил мыло…

- А вы не тот самый человек, который управляет машиной в нашей группе лиц, договорившихся по очереди обслуживать машины друг?

- Да! И чёрт подери, я никогда не слышал так много жалоб

- Да! Уж, офигеть!

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

ГЛАВА 4

Синдром «Вилли Ломан»

заражает менеджмент.

«У меня 14 других внуков и внучек и если я заплачу хотя бы один цент за выкуп пятнадцатого внука, тогда у меня украдут 14 оставшихся внуков и внучек»

- Джон Пол Гетти, сказал это, объясняя отказ платить выкуп за похищение.

«Вилли Ломан» – главная героиня в пьесе Артура Миллера «Смерть коммивояжера». Смерть коммивояжера является отчаянным желанием быть любимым, но выше всего другого это является желанием делать успешные продажи, желание, чтобы у тебя покупали. Это является такой распространённой болезнью среди неудачливых «профессионалов» в продажах, что она называется синдром «Вилли Ломан». Тем не менее, она является заразной далеко за пределами круга коммивояжеров. Управляющие могут заразиться ей тоже. Управляющие имеют сильные умственные и физические недостатки, опасны, чувствительны и уязвимы. И конечно же, являются неэффективными, если сам управляющий всё время ищет одобрение для его решений и поступков, то есть является человеком, которому нужно быть любимым его подчинёнными.

Почему слово «безжалостный» находится в заголовке книги? Не является ли это слишком круто? Про большинство частных предпринимателей можно сказать всё что угодно кроме того, что они безжалостны. Своим подчинённым они дают одну возможность за другой для того, чтобы те исправились, а потом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

ещё раз дают возможность, терпят некомпетентность и неуважение к старшим по положению на работе, складываются в калач, стараясь не уволить даже самого наихудшего работника, который когда-либо был на Земле. Большинство частных предпринимателей чересчур сильно стараются быть «хорошими боссами» в том смысле, что босс любим его работниками, а не эффективными боссамт и начальниками, или теми, кто устанавливает и жёстко настаивает на соблюдении стандартов и процедур для получения максимально возможной прибыли. Я даже сталкивался бывшими морскими пехотинцами, которые были крутыми парнями, и совершенно безжалостными в других аспектах их бизнеса, но мягкими, как картофель-пюре, когда дело доходит до руководства людьми, которым они платят зарплату. Многие из таких управляющих сформировали в себе такие основанные на страхе убеждения, как «если я потребую от неё, чтобы она сделала это, то она уволится» или лузерское утверждение типа «мои люди просто не будут делать это». Даже если в моих консалтинговых и тренерских взаимоотношениях, я должен иметь дело с маркетингом, то я вместо этого занимаюсь исправлением этих пародий на человека, помогая другим частным предпринимателям вырасти. Поэтому я считаю, что словом «безжалостный» описывается направление, в котором нужно двигаться большинству частных предпринимателей.

Один из моих любимых рассказов описывает владельца компании, в которой 22 офиса раскиданы по трём штатам, а корпоративный офис в действительности заведует тремя бизнесами в одном. После примерно трёх лет работы со мной давнишний помощник хозяина по управлению сотрудниками приходит и говорит ему: «Вы были гораздо более приятным человеком, прежде чем вы начали слушать этого чувака по имени Кеннеди. Мне здесь больше не нравится работать». Что примечательно, прибыли компании этого частного предпринимателя увеличились на 35 процентов в течение тех трёх лет. Он корректно предложил ей, что для неё наиболее уместным было бы найти другое место работы, где она была бы более счастлива и где бы ей работалось лучше. Как бухгалтер, он был в состоянии понять факт, что нет денег, которые бы банк добавил на его счёт, а также никакого добавочного вложения, делаемого в его пенсионный фонд из-за того, что Берта была *счастливой* на работе. Конечно, я не защищаю тот факт, когда кого-то делают несчастным намеренно, но почему-то работники и лица, формирующие общественное мнение, никак не возьмут в голову, что это ваша работа делать ваших работников счастливыми. Они забывают тот факт, что это вы платите им за то, чтобы они работали и

приносили прибыль. Начиная от парков «Диснейленд» и заканчивая борделями Невады не существуют бизнесов, которые делают людей счастливыми. Все эти бизнесы берут оплату за делание Вас счастливыми.

Поэтому, да, я намеренно использовал слово «безжалостный», чтобы оно бросалось Вам в глаза. Безжалостность одного человека является здравым подходом к бизнесу другого. После того, как Вы прочтёте эту книгу, Вы сможете сделать Ваши собственные выгоды. Я ожидаю очень крутые критические отзывы. Я ожидаю, что около 33 процентов частных предпринимателей шарахнуться в сторону от того, что я написал на этих страницах, как если бы они нашли больших ядовитых змей, которые деловито жрут крыс под их простынями. Если в число этих 33 процентов входите Вы, то я не предлагаю Вам никаких изменений, только симпатию. По всей вероятности я получу от кого-то из Вас какие-нибудь отзывы. Это не будут письма поклонников. Но я хотел бы, чтобы вы знали прежде чем написать, что я придерживаюсь политики иммунитета критицизма.

Я ожидаю, что приблизительно 33 процента читателей обрадуются, что – *наконец-то* – кто-то сказал правду и предоставляет как разрешение вести себя здравым образом в качестве частного предпринимателя в отношении своих работников, так и искренний практический совет о том, как это сделать. Я ожидаю услышать отзывы от большого числа читателей. О вашем облегчении. Я ожидаю услышать поощрительные отзывы. Я ожидаю услышать о вашем успехе.

Я ожидаю, что средние 33 процента читателей будут просто сбиты с толку. Но тогда эти средние 33 процента будут сбиты с толку на все 100 процентов времени, чего бы они не узнали и чего бы они не делали. Вы знаете, кем они являются в Вашей компании или за пределами её на улице. Их легко заметить. Они имеют сбитый с толку глуповатый вид на их лицах.

Если Вы принадлежите к тем 33 процентам, которые испытали вздох облегчения от прочтения моей книги, то примите мои поздравления и добро пожаловать.

То что вам нужно знать больше всего – это тот факт, что «Вилли Ломан» был бы ещё более неудачлив в качестве управляющего, чем в качестве коммивояжера. Нет вообще абсолютно никаких доказательств, что управляющий, которого любят свои подчинённые увеличивает производительность труда или приносит больше прибыли для компании, на

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

которую он работает. И в самом деле, в спорте довольно часто можно видеть слабых игроков, которые плохо играют, которые оправдывают своего тренера, любимого ими, стараясь, чтобы его не уволили. Босс не только не является тем человеком, который всеми любим, и такой босс не более успешен, чем босс, которого не любят вообще. Он может быть даже менее успешным. Это правильно и, по всей вероятности, разумно убрать словосочетание «быть любимым» с повестки дня вообще. Имеется большое количество других более важных приоритетов.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

ГЛАВА 5

План

«Я верю в великодушие диктатуры при том условии, что я - диктатор».

- Ричард Брэндсон

Очень много частных предпринимателей получают то качество работы и производительности от их работников, которое они заслуживают, потому что у таких частных предпринимателей нет никакого реального ПЛАНА. Как если бы в предложении «Эй, а какой здесь ПЛАН?». Вы обычно спрашиваете это, когда в первый раз приходите на работу на новом месте. Также поступают все остальные.

План – это тот способ, согласно которому должны делаться дела.

Если у вас нет Плана, то вы не можете в большой степени ожидать, что кто-нибудь будет следовать вашему плану, не так ли? Я не говорю здесь о смертельно глупом, взятом из библиотеки стандартных шаблонов, руководстве для работника, которое напичкано высокопарным юридическим жаргоном. Я говорю о чётко сформулированных, иллюстрированных и обучающих ожиданиях и наставляющих ожиданиях, о том, как Билл и Бетти должны говорить, ходить, действовать и что-то делать. Если у вас нет Плана, то ваши работники напишут себе их собственный План. Они скажут новому человеку вместо вас каким является их План. Если вы предоставите людей самим себе, то Вы оставляете Ваши результаты на волю случая.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

ГЛАВА 6

Два наиболее ключевых управленческих решения.

«Мне не нравится брокколи и никогда не нравилась с самого детства.

Я президент Соединённых Штатов Америки и

Я не собираюсь больше вообще есть брокколи»

- Президент Джордж Буш.

Ключевое управленческое решение представляет собой следующее: какой тип работников Вы хотите? Когда я задаю этот вопрос моим частным клиентам или группам людей, то я обычно получаю в ответ скучное перечисление расплывчатых и прекрасно звучащих откликов. *Я хочу работников с хорошей производительностью труда. Работников, которые заботятся о производстве. Лояльных работников. Амбициозных и интеллигентных. С хорошими коммуникационными навыками. С хорошим отношением к окружающим людям и производству.*

Если Вас просят определить Ваши цели, то это сродни следующему ответу «Я хочу быть счастливым». Но это не является целью. Это всего лишь идея.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

Единственно рациональный ответ на этот критически важный вопрос следующий: «Я хочу работников, которые приносят ПРИБЫЛЬ».

В противоположность огромному количеству глупых идей и мыслей, единственно здравомыслящая идея иметь работника – это прибыль. Каким-то образом получается, что Вы получаете больше прибыть в тех случаях, когда кто-то на Вас работает, чем когда на Вас никто не работает. Единственная причина иметь работника заключается в том, что Вы получаете в несколько раз больше от той суммы, которую Вы ему платите. К сожалению, большое число людей накапливают себе работников повсюду по из ряда вон выходящим, иррациональным причинам!

Помимо всех этих вопросов управления, обсуждаемых в настоящей книге, достижение данных целей требует четырёх других вещей: (1) покупку помещения; (2) вычисление истинной стоимости и общих издержки; (3) создание средства измерения прибыли на инвестированный капитал (ROI); а также (4) злобная нетерпимость в отношение неудовлетворительного ROI.

Помещение.

Либералы, большинство Демократов, некоторые Республиканцы, обозреватель Лу Доббс на CNN, а также большинство работников считают, что Вы, частный предприниматель существуете только для того, чтобы предоставлять людям работу. Это полная херня. Если Вы можете делать больше денег, нанимая при этом меньше людей, то это является как раз тем, что Вы должны делать. Фактически Вашей ответственностью является делать именно так, а не иначе, потому что Вашей первой и главнейшей ответственностью в качестве главного исполнительного директора (CEO) заключается в увеличении дохода компании и ценности держателям её акций. Если Вы являетесь владельцем какой-либо компании, то Вы являетесь главным исполнительным директором *и* держателем акций. У Вас есть ответственность перед самим собой, заключающаяся в максимальном увеличении прибыли. Только Вы являетесь инвестором, только Вы рискуете, только Вы заботитесь на самом деле. Если Вы потерпите крах, то Ваши работники пойдут и найдут работу где-нибудь в другом месте. Это не Ваша ответственность давать Мэри работу или платить ей достаточно денег для того, чтобы она содержала себя сама и её необразованного или отказывающегося получить образование мужа, трёх её детей, собаку, две

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**
infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

машины, пять мобильных телефонов, кабельное телевидение с премиум-каналами. Это является ответственностью Мэри сделать себя такой ценной, чтобы Ваш бизнес не сможет существовать без неё. Именно Мэри ответственна за то, чтобы продолжать делать себя ещё более и более ценной, чтобы Вы могли продолжать платить ей всё больше и больше. Если она так не делает, если она является заменимой вещью, товаром, то пусть оно так и будет. **Это и в самом деле очень важно для Вас, понять кто несёт ответственность и какую именно.** Мэри может никогда не понять это. Обозреватель Лу Доббс тоже может никогда не прояснить для себя этот факт, но, по крайней мере, Вы можете прояснить это для себя. Большинство частных предпринимателей с помощью запугивания и устрашения вовлекаются в то, чтобы нанимать и продолжать держать на работе работников, которые не приносят прибыли, лишь по той причине, что таким работникам нужно иметь работу. Это кажется невероятным, непостижимым, но это правда. Этому чувству обязанности или вины в случае увольнения таких работников нужно сопротивляться со всей силы.

Единственная причина взять Мэри на работу и продолжать держать её в качестве работницы – это прибыль.

Остальные причины НЕ иметь работников.

Другие непростительные причины, из-за которых частные предприниматели нанимают гораздо больше работников, чем им на самом деле нужно, а также нанимают работников, не приносящих прибыль, - это эго бизнесменов, их низкое чувство собственного достоинства, а также потребность в утешении, заверении, социальной активности и друзьях. Некоторые приравнивают успех к обладанию гораздо большим числом сотрудников, чем бизнес по соседству. Когда шурин или деверь, который является доктором медицины, наносит визит, то частный предприниматель чувствует себя неважно в отношении показа им дыры в стене площадью 600 квадратных футов с одним работником за столом, который пересчитывает деньги – неважно сколько денег он пересчитывает. Частный предприниматель хочет показать своему шурину или деверю, являющемуся доктором, большой активный пчелиный улей, в котором рабочие пчёлы жужжат вокруг, летая туда-сюда. Другим частным предпринимателям не хватает уверенности в принятии решений, им нужна куча народа вокруг, которым платят за то, что они с ним соглашаются. Остальные

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

владельцы компаний просто не могут работать в одиночестве, им нужно заполнить место работы какими-нибудь людьми. Вместо этого я рекомендую им завести собаку. Единственная причина для того, чтобы иметь или не иметь работника – это прибыль. (Существует множество других хороших причин завести собаку. Если Вы не знакомы с ними, то прочтите книгу *«Марли и я»*, в полнее возможно самую лучшую книгу когда-либо написанную кем-либо о чём-либо.)

Ваша роль заключается в том, чтобы содержать расходы на зарплату на минимально возможном уровне. Сказав всё это, я действительно верю в название главы 23 «Исключения из всех этих правил». Я также верю в неувеличение или замораживание зарплат для обычных людей, которые имеют заурядную производительность и качество труда, или людей на заурядных работах с присущим им низким значением по всем меркам закона, так что Вы, владелец компании, получаете так много денег от бизнеса насколько это возможно. По мере того, как я писал эту книгу, между прочим, было сделано очень много шума о том, что зарплаты в США на непрестижных работах, в секторах обслуживания, в таких как гостиничный и ресторанный бизнес, в действительности понижаются на протяжении последних лет. По мнению обозревателя Лу Доббса это является прямым следствием нашествия нелегальных эмигрантов, которые работают за меньшие деньги, таким образом уменьшая зарплату для всех остальных и, может быть, он прав на счёт этого. Лично я благосклонно отношусь к закрытию наших границ по многим причинам, отличным от возможности понижения или неувеличения зарплаты для людей на непрестижных работах. И вот почему: большинство этих работ не стоят даже нашего минимума заработной платы, поэтому насколько это меня касается, любая сила или действие, которая уменьшает уровень зарплаты ниже и ближе к действительной ценности работы, делаемой кое-как, мной хорошо воспринимается. Во-вторых, и что более важно, платить больше, чем работодатель должен или больше, чем работа стоит, не является ответственностью какого-либо работодателя. Это является ответственностью лица, делающего эту работу и неудовлетворённого своей зарплатой, чтобы каким-либо образом подвинуться в своей карьере по направлению к более важным и более высокооплачиваемым работам.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

Истина №2 нехренового безжалостного менеджмента

Извлекайте из Вашего бизнеса так много денег, насколько Вы сможете. Не оставляйте даже пяти центов

Между прочим, имеется много всякого вздора, распространяемого вокруг о деньгах, в том числе идея о том, что богатые частные предприниматели НЕ являются работающими людьми. Приведём всего лишь несколько фактов. Число американских пентомиллианеров (людей, обладающих богатством 5 миллионов долларов и более) увеличилось более чем в 4 раза на протяжении последних десяти лет и превысило 930 000 человек. Люди, входящие в эту группу, в большинстве своём являются предпринимателями. Никто не стал пентомиллионером, работая на надёжных и гарантированных работая на почте, в полиции, в отделе средств передвижения или в какой-то большой корпорации. Только 10 процентам досталось их богатство по наследству и только другим 10 процентам в качестве доходов от беспроцентных инвестиций; 80 процентов получили свои состояния от дохода от *производственной деятельности*, это означает, что они работали для того, чтобы его получить. Большинство из них весьма терпеливо работали и сделали своё благосостояние большой суммой после многих лет усилий, жертв и рисков. Многие работодатели работают по 40 часов в неделю; большинство же частных предпринимателей работают по 60 и даже 70 часов в неделю. Если кто-либо хочет иметь больший доход и финансовую обеспеченность, то существует известная, чёткая, настоящая и довольно стереотипная дорогу к получению этого.

В своей речи в городе Кливленд 4 июля 2007 года кандидат в Президенты США Джон Эдвард решительно сформулировал следующее: «Никто в Америке не должен работать полный рабочий день и при этом оставаться в бедности». Это дерьмо высоко полёта, которое к тому же сильно воняет. Это утверждение игнорирует тот факт, что большая часть народа оказалась в бедности и продолжает оставаться в бедности вследствие рождения множества детей, которых они не могут себе позволить содержать; приобретением расточительных привычек, которые они не могут себе позволить, в том числе курение, распитие спиртных напитков, азартные игры; и прежде всего

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

посредством отказа от продвижения по карьерной лестнице от низкооплачиваемых работ к высокооплачиваемым, и так далее всё выше и выше. Данное утверждение фокусируется только на социальной, правительственной и рыночной ответственности, но только не на персональной ответственности. Оно игнорирует тот факт, что просто увеличение уровня зарплаты является инфляцией, и поощряет сокращение рабочих мест, экспорт рабочих мест за рубеж и автоматизацию, тем самым делая положение хуже, а не лучше, для низкооплачиваемых неквалифицированных работников. Оно является постыдно лицемерным или кошмарно высокомерным, или что-то в этом роде. Сказав это я всё же соглашаюсь с тем, что в такой богатой стране, как наша – особенно богатой в отношении возможностей – до слёз стыдно, что тот, кто желает работать, остаётся в нищете. Но решения данной проблемы никогда не будут найдены в минимальном уровне зарплат, насильно увеличиваемом Правительством. Оно является гораздо более сложным решением, чем это. И оно должно начинаться с того, чтобы рассказать людям правду вместо угождения им. Я считаю, что у меня есть гораздо больше сочувствия для работающих людей, живущих в нищете, чем у этого кандидата Эдвардса и людей такого рода, потому что я сказал бы им правду вместо постоянного махания перед ними морковкой с абсолютно лживой надеждой, что кто-то другой – Эдвардс, Хилари, Лу Доббс – собирается прискакать на белом коне и освободить их из бедности.

Мы отчаянно нуждаемся в том, чтобы сказать всем грубоватую правду об этом. Нам нужно сказать: Вы *не должны* зарабатывать хорошие деньги для содержания Вашей семьи чистя отхожие места и надраивая полы в местной небольшой гостинице, эта работа никогда не предназначалась для того, чтобы быть Вашей карьерой. Вам следует использовать её только как первую ступеньку перед следующей ступенькой к последующей ступеньке в продвижении по карьерной лестнице. И Вам следует продвигаться по ней настолько быстро, насколько Вы можете, подобно тому человеку, который перепрыгивает с камня на камень, с кочки на кочку, пытаясь перейти через трясину, через болото. Вам следует встать и притащить свою задницу в библиотеку вечером, или пойти в Интернет, или найти друга, который дал бы Вам полезный совет, или скопить деньги и взять курсы для приобретения дополнительных более ценных навыков и квалификации. Вам следует упрашивать у Вашего работодателя шанс продвинуться на одну ступеньку вперёд и использовать эти навыки и квалификации для получения большего дохода или перейти к другому работодателю, который предлагает лучшую

карьерную лестницу. Может быть, Вам следует в свободное от работы время начать свой бизнес и работать по направлению к тому дню, когда Вы сможете быть в бизнесе только для себя, но Вам не следует оставаться на не престижной низкооплачиваемой работе и каким-либо образом ожидать от работодателей, Правительства или обозревателя Лу Доббса увеличения Вашей зарплаты снова и снова. Нужно научить людей понимать тот факт, что завершение определённой работы имеет только такое значение, которое оно имеет, и что эта ценность не увеличивается с количеством лет, в течении которых работник делал эту работу, или с потребностями данного работника в зарплате. Нам нужно признать, что наша система поддержки государством неимущих слоёв имеет очень серьёзные недостатки и по всей вероятности не улучшиться на много, поэтому Вы не хотели бы оказаться зависимыми только от такой системы… но наша страна предлагает огромные, обширные и доступные возможности, так что Вам лучше выбрать какую-либо из них и начать работать. Нам нужно сказать это в единый голос. Это означает, что нужно сказать всем вместе - родителям, работникам образования, работодателям, гражданским лидерам, белым, чёрным, коричневым и фиолетовым лидерам, а также политикам.

Поскольку это не случится, то Вам по всей вероятности, нужно прекратить обращать внимание на передачи с Лу Доббсом. Вам нужно сфокусироваться на факте, что единственной причиной иметь работника, является прибыль и единственный тип работника которого следует иметь – это работник, приносящий прибыль. Вы захотите использовать почти все свои деньги, которые имеются в наличии в качестве фонда заработной платы для того, чтобы привлечь исключительно талантливых работников на Ваши наиболее важные рабочие места и вознаградить действительно исключительно хорошее качество работы с высокой производительностью. Для того, чтобы сделать это, Вы должны быть персонажем Скруджем (жадный дядя маленьких утят) из Диснеевского мультфильма в отношении оплаты работы людей, которые делают заурядные, обычные работы и тех людей, которые выдают только заурядное, едва приносящую прибыль, качество работы и общее её количество. Вы должны платить им настолько мало, насколько Вы это можете делать по закону для самой низкооплачиваемой работы. Для того, чтобы, согласно рыночным сравнениям, очень много переплачивать, сильно поощрять и чрезмерно вознаграждать делающих высокодоходную работу работников, которые приносят большие прибыли.

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

Между прочим у меня нет ничего личного против обозревателя Лу Доббса. Я смотрю его передачи. Даже иногда соглашаюсь с ним. Использую его здесь как символ всей это либеральной популистской демагогии в отношении зарплаты и разницы в зарплатах. По моему мнению, честного обсуждения данных вопросов не найдётся где-либо, в том числе и на форуме Лу Доббса

Мы можем уяснить это более чётко

с помощью обесчеловечивания этих уравнений.

В своей основе работник является арендуемым активом. У него имеется помесячная оплата, которая платится за его аренду. Просто похоже на предмет оборудования. Поэтому, если Вы арендуете машину для упаковки сена в тюки за 300 долларов в месяц, но она всё время ломается, делает тюки сена неправильного размера, медленно работает и после всего сказанного и сделанного упаковывает в тюки сено только на 400 долларов в месяц, то что Вам следует с ней делать? Вернуть её назад. Если Вы платите за неё 300 долларов, то ей следовало бы упаковывать в тюки сено на 3 000 долларов. Поскольку Вы занимаетесь бизнесом по упаковке сена в тюки только по одной причине: заработать настолько много денег, насколько это возможно. И Вам нужно помнить, что бизнес по упаковке сена в тюки может быть хорошим в солнечные годы, но плохим в сырые годы, или если количество солнечных готов слишком велико, а также данный бизнес может быть даже полностью уничтожен вообще в скором времени, если Ал Гор (бывший вице-президент при Клинтоне) прав на счёт глобального потепления. Поэтому в хорошие для Вашего бизнеса годы Вы должны делать достаточно прибыли для таких периодов и даже больше, чтобы скомпенсировать те годы, когда у Вас будет низкая прибыль или никакой прибыли вообще, или Вы должны будете вывернуть Ваши карманы и вложить деньги в Ваш бизнес. Вашей машине по упаковке сена в тюки следовало бы давать Вам очень большую прибыль на инвестированный в неё капитал. Если этого не происходит, то может быть Вам нужна другая такая машина. Или может быть Вам нужно вообще уйти из бизнеса по упаковке сена в тюки, сдать назад все сто Ваших машин по упаковке сена в тюки и найти что-нибудь

совершенно отличное от этого бизнеса. Вот почему так хорошо только арендовать Ваши машины по упаковке сена, вместо того, чтобы покупать их.

Поэтому каждый предмет оборудования – то есть каждый работник – должен окупаться в большое количество раз по сравнению с его стоимостью.

Что приводит нас к стоимости рабочей силы. Лишь небольшое количество предпринимателей подсчитывают стоимость рабочей силы, потому что они упускают из вида несколько очень важных цифр. Каждый человек, имеющий CPA (дипломированный общественный бухгалтер), MBA (магистр делового администрирования) и другие из их племени, которых я когда-либо видел, подсчитывают указанные цифры неправильно. В каждой книге по управлению, которую я когда-либо читал, эти цифры тоже выводятся не правильно.

Вот как они делают это: зарплаты + налоги + привилегии и преимущества + непроизводительные издержки. Поэтому, если работнику платят от 12 долларов в час, а все налоги вместе составляют 30 процентов от этой суммы это даёт нам 15,67 долларов в час. Затем они добавляют расходы на медицинскую страховку, совпадающие вклады в 401(k) (работодатель даёт работнику тоже самое количество акций, которое покупает работник), бонус на Рождество и так далее. Скажем, что в результате расчётов это добавляет ещё один доллар в час. Затем некоторые пренебрегают непроизводственными расходами, но их нужно всё равно добавить в общую стоимость рабочей силы. Работники используют мыло, туалетную бумагу, крадут канцелярские товары из офиса, требуют систему обогрева и охлаждения воздуха и занимают помещение. Если данный гипотетический частный предприниматель платит 2000 долларов в месяц за арендуемое помещение, коммунальные услуги и канцелярские принадлежности для офиса и имеет четырёх работников, то есть по 500 долларов на каждого, разделённое на 160 рабочих часов, что даёт нам 3,12 доллара в час. И вот уже получается, что в час выходит 19,72 доллара. Но мы только что начали.

Затраты производства в натуральном исчислении.

Первым большим числом, которое опускается из вида, является плата за переделку той или иной работы – стоимость ошибок. Рассмотрим

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

умирающее американское автомобилестроение. Среди их многих проблем имеется проблема их рабочей силы, состоящей в профсоюзах, высокооплачиваемой и сильно переплачиваемой, которая не в состоянии или не желает делать фактически любые работы правильно. Таким образом эти компании еле держаться на поверхности или даже смываются ими на хрен, отзывы автомобилей за те или иные неисправности, допущенные при их изготовлении. Сотни тысяч машин должны быть заново переделаны. Ни одна из этих затрат не вычитается из чеков зарплат некомпетентных работников. Компании просто относят это на свой счёт. Перевод: Ваши работники делают ошибки с нулевыми последствиями и стоимостью для них. Вы несёте на себе стопроцентную ношу за херню, которую они делают и они будут продолжать делать эту херню. Когда я принял руководство производственной компании, дела которой шли просто ужасно, её сборочная линия копировала падение снежинок в природе. Каждый предмет, который сходил со сборочной линии был разным. Очевидно, работники могли изготовлять и отправлять дефективные товары, отправлять товары по неправильным адресам, паковать их настолько плохо, что они ломались, наносить ущерб сырьевым материалам, выкидывать на ветер материалы, раздражать и отпугивать клиентов, не отвечать на телефон до восьмого гудка вместо третьего согласно инструкции, таким образом позволяя себе такую перспективу, что Вы платите деньги за оставление дел незавершёнными, бросание телефонной трубки, и так далее, и так далее, и так далее, и до бесконечности. Что является важным так это факт, что работники не только могут, но также будут продожать делать эти вещи. Существует жёсткая стоимость во всём том, что должно быть заблаговременно включено в стоимость рабочей силы, потому что Вы не можете потребовать с них деньги назад за их ошибки по мере того, как они происходят. Очевидно, данная стоимость меняется от бизнеса к бизнесу, от работника к работнику, а также от работодателя к работодателю. Не существует никакой формулы для его вычисления, о которой бы я знал. Но ради этого гипотетического примера, давайте консервативно предположим, что наш довольно хороший работник обходится нам примерно 400 долларов в неделю, что включает сумму, которую он разбазаривает, его ошибки, а также то, что он крадёт с работы. Разделим это на 40 часов, добавим 10 долларов в час к стоимости рабочей силы. Теперь она уже увеличилась до 29,72 долларов в час.

Следующая важная цифра, которой все эти «бухгалтера» (те, кто считает бабосы) пренебрегают или относятся высокомерно: стоимость

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

ВАШЕГО времени. С работниками приходят *затраты* времени. В больших компаниях большую часть из этого легко увидеть и можно проконтролировать с точки зрения затрат, потому что они нанимают на работу профессиональных «нянек» за умеренную оплату (смотри профессионалы по кадрам), а также имеют прослойки менеджеров средней руки, которые «нянчаться» друг с другом. В маленьких компаниях тем не менее эти прослойки сжаты или их нет вообще, и Вы определённо не собираетесь платить 50 000 долларов в год или около того за работника, занимающегося делами с кадрами. Поэтому, Ваши работники будут тратить Ваше время. Как я уже изложил эти факты в настоящей книге, они потребуют от Вас заняться тремя делами – быть Руководителем, быть Управленцем, и быть Супервизором. Вы должны будете выполнять функции найма, увольнения, обучения, проведения тренингов, коучинга, а также полицейские функции. Разнимать драки с ножами (я делал это с двумя программистами), выслушивать истории разводов и этот перечень очень длинный. Скажу снова, что я не знаю никакого решения этим проблемам, но позвольте только сказать, что это занимает в среднем 2 часа в неделю на работника.

А сейчас ответьте на вопрос, сколько стоит Ваше время, когда Вы занимаетесь вещами, которые обычно делаете сами, имеющими наивысшую ценность? Моё время в настоящий момент стоит 1 600 долларов в час и даже больше. Поэтому если работник высасывает 2 часа времени каждую неделю, то есть 3 200 долларов, разделённые на её 40 часов, что приводит к дополнительным 80 долларам в час к стоимости нахождения её в Вашем бизнесе. Честно говоря, Ваше время, по всей вероятности менее ценно, чем моё. Для простоты давайте предположим, что Вы счастливы, делая 100 000 долларов в год, разделённых на 2 000 рабочих часов, что делает стоимость Вашего времени, равную 50 долларам в час. Если она высасывает 2 часа Вашего времени в неделю, то есть 100 долларов, делённых на её 40 часов, что добавляет 2,50 долларов, которые доводят общие затраты на неё до 32,22 долларов в час. Если, тем не менее, Вы желаете делать 1 миллион долларов в год…

Последнее большое число – это стоимость её отсутствия и замены. Меня всегда удивляет, что когда я нахожусь в городе Вашингтон округа Колумбия зимой, они объявляют, что только *самые необходимые* работники должны рисковать ездить по таким дорогам и являться на работу. А не следует ли только таким самым необходимым работникам являться на работу вообще?

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Почему кто-либо даёт работу не существенным работникам? Это говорит Вам о глупости, которая, как снегом, покрывает город Вашингтон округа Колумбия, но это также говорит о реальности бизнеса. Любой владелец маленького бизнеса может сказать Вам, что если этот бизнес может работать в течение трёх недель, в то время как Мэри или Билли Боб берут три дня выходных по семейным обстоятельствам, то они не нужны вообще. Но если они нужны, то Вы должны найти им замену во время их отсутствия. Вы делаете это посредством принуждения остальных работников укорачивать список их служебных дел, чтобы делать работу за отсутствующих сотрудников, или посредством затрачивания Вашего очень ценного времени для того, чтобы делать работу за отсутствующих работников или нанять временных работников, стоимость которых в два или три раза превышает зарплату Мэри. Будет ли она отсутствовать в этом году по какой-либо причине? Конечно, по меньшей мере 20 дней, включая время отпуска, отсутствие по семейным обстоятельствам и дни болезней. Затем каждые несколько лет она будет увольняться или будет уволена, а Вы понесёте расходы на объявления о работе, найм нового работника, а также стоимость её обучения, для того, чтобы заменить её. Включите всё это в стоимость рабочей силы. Давайте погадаем: использовано 20 дней Вашего времени, помноженного на стоимость Вашего труда в размере 50 долларов в час; 400 долларов в день; 8 000 долларов в год. Возвращаясь назад это приводит приблизительно к дополнительным 4 долларам в час, добавленным к 32,22 долларам, что доводит её стоимость до 36,22 доллара в час.

Ну, у Вас не было никакого понятия о том, что Вы на самом деле платили Мэри 36,22 доллара в час, не так ли?

Вот в этом и заключается моя точка зрения. Я побьюсь об заклад, что Вы бы потребовали от Мэри больше работать и управляли бы Мэри совершенно по другому, если бы Вы знали об этом. И вот сейчас Вы об этом знаете.

ROI

Сейчас вернёмся к ROI – прибыли на инвестированный капитал. При затратах на неё 36,22 доллара в час Мэри обходится Вам примерно 5 795 долларов в месяц или 69 000 долларов в год. Какого рода прибыль на такой

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

инвестированный капитал будет удовлетворительной для Вас? Если Вы сравните это с банковскими процентами на вклад типа CD, то овчинка выделки не стоит. От Мэри требуется лишь покрыть только затраты на неё плюс несчастные 2 700 долларов в качестве прибыли. Конечно, если бы Вы продали бизнес и положили бы все деньги на банковский счёт типа CD, то от Вас никогда не потребовалось бы даже видеть Мэри или любого из Ваших работников снова. Скорее всего, Вам бы понравилось что-то более приоритетное по отношению к банковским процентам просто за делание чего-либо вместе с Вашими людьми и время от времени заглядывание в Ваш собственный офис. Но какой ROI Вы хотите? 2 к 1, 3 к 1, 4 к 1. При соотношении 4 к 1 Мэри должна приносить 276 000 долларов. В состоянии ли она это делать?

В конце концов, это приводит нас ко второму наиболее критическому управленческому решению: как Вы будете определять количественно и измерять прибыль, производимую Мэри? Большинство предпринимателей скажут мне, что они нуждаются в Мэри и в состоянии сказать мне, чем занимается Мэри, но едва ли кто-то из них сможет когда-либо сказать мне, как много прибыли приносит Мэри.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

ГЛАВА 7

ВСЕ они становятся хромыми.

«Лошадиный здравый смысл» является способностью,

которая не позволяет лошадям делать ставки на людей.

- Автор неизвестен.

Я владею скаковыми лошадьми. Как-то у меня их было от 15 до 20. У меня был ежедневный практический личный контакт с ними. Невозможно не сформировать взаимоотношения с ними, не образовать с ними связи более крепкие, чем с другими, не заботится о них, а также не скучать по ним, когда они покидают конюшню. У каждой лошади есть её собственная уникальная индивидуальность. Некоторые из них антисоциальны, но большинство из них не только социальны, но и имеют реальный характер. Каждая из них старается изо всех сил выступить успешно на скачках. Большинство из них отдаёт все свои усилия ради Вас. Я также профессионально участвую в более чем ста скачках в год на лошадях, запряжённых в лёгкие коляски, я всегда держу несколько из этих скаковых лошадей, чтобы скакать на них самому. С ними узы могут быть даже сильнее, так как я и лошадь соревнуемся на скачках в качестве команды. Когда мои лошади стареют и вынуждены оставить скачки, я обычно иду в какое-нибудь уединённое местечко и плачу. По нескольким из них я часто скучаю, несмотря на то, что они ушли из жизни много лет назад.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

Несмотря на всё сказанное мной выше, они никогда не смогут стать домашними животными. Это бизнес. Они являются профессиональными лошадиными атлетами, и я владею целой командой. Я должен торговать игроками, я должен заставлять игроков уходить в отставку, если мне нужно поддерживать свою команду в конкурентоспособном состоянии, а мой бизнес в платёжеспособном состоянии. Помимо этого окончательная истина о владении, тренировке и участии лошадей в скачках следующая: ВСЕ они становятся хромыми.

Как говорится, это не является вопросом типа «если это будет», это является вопросом типа «когда это будет».

По отношению к лошадям можно сказать, что они большей частью становятся физически хромыми, но некоторые становятся психологически хромыми. Они теряют их личную страсть к соревнованиям; у них пропадает желание побеждать. Или они становятся слишком придирчивы к условиям, которые требуются для их максимальной эффективности; они отказываются хорошо скакать в дождь, или в холод, или в разгар летней жары, или снаружи начиная с ворот. Так или иначе, в некоторый момент они все становятся хромыми. Если их хромота не может быть вылечена или устранена быстро и за доступную сумму, то они должны уйти. Некоторые уходят на другие вторые карьеры в качестве верховых лошадей для увеселительных прогулок, лошадей запряжённые в лёгкие двуместные коляски (багги) религиозной секты амиши, и даже в качестве лошадей для полицейских – как в очень старом Диснеевском фильме. Другие уходят в отставку со скачек для того, чтобы просто пастись на лугу. Богатые люди, которые имеют большие поместья, любят владеть ушедшими в отставку скаковыми лошадьми в качестве живых, дышащих, ходящих луговых орнаментов. Несколько несчастных лошадей, которые получили сильные и неизлечимые травмы или стали вести себя злым и непримиримым образом должны быть усыплены. Формирование излишней привязанности к любой из скаковых лошадей представляет собой очень плохую затею, потому что неизбежно наступит день, когда Вы должны будете принять решение о том, чтобы выгнать их. Ключевые слова здесь: *неизбежно, должны*. Также обстоит дело с Вашими работниками, коллегами, единомышленниками, партнёрами, а также поставщиками. В некоторый момент времени все до одного из них станут хромыми. Примеры того, когда предприниматель проводит значительную часть его деловой жизни с одним и тем же человеком на его

стороне, или работающим для него производительно, или обслуживающими его с самого начала и до конца так редки и экстраординарны, что они представляют собой легенды бизнеса. Уолт и Рой Дисней, Рич ДеВос и Джей Ван Эндел, которые являются соучредителями Amway, приходит в голову в категории партнёров. Едва ли есть какие-либо другие категории. Относительная редкость этих долгих и счастливых деловых взаимоотношений должна убедить Вас в том, чтобы Вы не делали ставку даже в размере ломанного гроша на то, что у Вас будут такие взаимоотношения с кем-либо. Знайте, что все люди на протяжении Вашей деловой жизни неизбежно станут хромыми и Вам нужно будет их уволить.

Истина №2 нехренового

безжалостного менеджмента

Когда жратва больше не съедобна, она должна быть выброшена прочь. Когда работник больше не приносит прибыли, его нужно уволить.

Имеются даже знаменитые своей эффективностью и производительностью CEO, управленцы, а также легендарные предприниматели, которые стали хромать и должны были быть уволены своими партнёрами, держателями акций и советами директоров. Знаменитые лидеры делового мира, которых восхваляли и прославляли в журналах *Fortune, Forbes, Inc., The Wall Street Journal* и так далее, стали хромать и должны быть выгнаны. Я был исключительно большим поклонником Майкла Эйснера в течении 80 процентов срока его пребывания на самой главной руководящей позиции в корпорации Дисней. Он укрепил умирающую компанию. Я тоже хорошо нажился на этом в качестве держателя акций этой компании благодаря его уверенному и агрессивному руководству. Я рассказывал истории об Эйснере моим клиентам коучинг-группы. Рой Дисней сделал великолепный выбор в том, что взял Майкла Эйснера к себе на работу. Рой также сделал великолепный выбор, выгнав его прочь. Не важно по какой комбинации причин, но Эйснер стал хромать. Он не мог больше руководить этой компанией эффективно, он распугивал и переставал дружить с критически важными союзниками на право и на лево, он уже не был работником,

приносящим прибыль и должен был уйти. Когда скаковая лошадь не может больше выигрывать, она должна уйти. Когда работник больше не приносит прибыль, то он должен уйти.

Ли Якока дал компании Ford автомобиль Mustang, один из её наиболее успешных продуктов за всё время существования, и продукт такой же канонический, как автомобиль модели Т, но он был уволен. В последствии, он спас компанию Chrysler решительными действиями и мерами, тонким и хитрым умением продавать, а также динамичным руководством. Это, тем не менее, не означает, что люди в компании Ford были абсолютно не правы из-за того, что уволили его. Иногда, человек, который хромает и не даёт результата в одном окружении, может быть перерождён, перезаряжен энергией и может стать высоко эффективным в новом окружении.

Почему и как я уволил самого себя.

Существует знаменитая фраза Клинта Иствуда из фильма: человек должен познать пределы своих возможностей. Я считаю, что я достаточно честен в отношении пределов моих собственных возможностей. Главным образом, с помощью моих сильных навыков и знаний в рекламе, маркетинге и сбыте товаров я создал небольшой, но очень успешный и исключительно прибыльный информационно-маркетинговый бизнес, включающий в себя мой флагман – информационный бюллетень, распространяемый по платной подписке *The No B.S. Marketing Letter*, включающий другие издания, а также семинары. Он разбился о стену, причём главным образом из-за моих управленческих недостатков и даже более того из-за моей личной неприязни к управлению людьми, особенно прослойками людей из поставщиков, а также моим нежеланием делать определённые вещи, необходимые для вывода этого бизнеса на его следующий логический и эволюционный уровень. Я стоял перед следующими выборами: стагнация, которую невозможно выдержать, медленное разорение бизнеса и одновременное извлечение из него всех денег, которые я мог бы извлечь перед последним его издыханием, или же увольнением самого себя и нахождением способа, как заменить самого себя, или гораздо более прибыльным образом для этого бизнеса и я надеюсь финансово и личного удовлетворительного образа для меня самого.

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

По существу я стал хромать. Мне было скучно, я стал раздражительным и устал от многих деловых функций и ответственности, которые я не мог выполнять в полную силу, но я совершенно не желал нанимать или руководить ключевыми людьми для того, чтобы они взяли на себя эти обязанности. Что касается меня самого, то лучше бы мне удалили нерв без обезболивания, чем самому руководить моими сотрудниками, и если вы считаете, что это является мягко говоря странными словами произносимыми автором книги о нехреновом менеджменте, то пожалуйста, вернитесь назад и перечитайте введение в книгу; я там объясняю своё поведение и рассказываю о своих особенностях. Во всяком случае, я знал, что я начну хромать, что меня можно будет прогнать. Поскольку никто не мог уволить меня, я уволил самого себя.

И я нашёл кое-кого из моей клиентуры, кто был полностью квалифицирован, имел желание, даже рвение перейти от управления небольшого нишевого бизнеса к большому расширяющемуся мэйнстрим бизнесу. Он не только обладал знаниями маркетинга и навыками, сравнимыми с моими, но также имел обширный опыт в приёме на работу, управлении работниками и увольнении сотрудников, создании инфраструктуры и осуществлении надзора за сложными видами деловой активности. Он также желал пересечь много рубиконов, которые я не пересёк, включая те, которые должны были иметь дело с числом работников, инвестициями в основной капитал, маркетингом в интернете, а также управлением тысячами афиллиатов, работающих онлайн. Я продал ему этот бизнес посредством предложения, которое включало цену приобретения, плату за консультацию, будущий роялти, а также возможности создать новое совместное предприятие, и мы сократили и сузили круг моих обязанностей почти целиком к таким вещам, для выполнения которых, я имею не только исключительные навыки, но также наслаждаюсь ими и делаю их со страстью. Вскоре мы вышвырнули хромого чувака (меня) прочь с дороги и этот бизнес начал приумножать свою активность. Мне приятно сказать, что после уменьшения зарплаты за первый год, каждый последующий год давал мне всё более сильно возрастающий доход, чем я имел бы, если бы владел всем бизнесом сам. Спасибо тебе, Билл Глейзер.

Такие меры не просто принять, таких людей не легко найти, а также имеются оговорки и предостережения в их отношениях, которые слишком многочисленны и сложны, чтобы привести их в этой книге. Но суть, тем не менее, заключается в том, что я стоял лицом к лицу с реальностью по

отношению к имению хромого работника в своём бизнесе, в данном случае, CEO, которым в данном случае был я сам. Но я не только столкнулся с данной реальностью, но и сделал что-то для её исправления.

Это является уроком или же поучительной историей. Они все станут хромыми. Даже Вы сами. Когда кто-либо становится хромым, его должны выгнать прочь. Даже Вас.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект
infobusiness2.ru

Автор перевода Белов Дмитрий
BelovDmitry.livejournal.com

«Ни один фермер долго не держит корову, от которой нет молока. Имеется термин для определения такой коровы.

Гамбургеры.»

- Мне это рассказал сосед, владевший несколькими фермами, когда я ещё был малышом, писающим в штанишки.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

ГЛАВА 8

НАИХУДШИМ ЧИСЛОМ В БИЗНЕСЕ ЯВЛЯЕТСЯ…

«Выживет только параноик»

- Энди Гроуф, CEO корпорации Intel

Наихудшим числом в бизнесе является число один. Один почти во всём является плохим.

В моём маленьком домашнем офисе, где я работаю под давлением сроков в качестве рекламного копирайтера, у меня находится более одного компьютера Mac. У меня их целых три. Почему?

Поэтому, когда Mac номер 1 внезапно зависает, ломается или требует изгнания нечистой силы, я могу перенести то, над чем я работаю в настоящее время и что мне срочно нужно напечатать до того, когда прийдёт FedEx забрать это, на Mac номер 2. И в случае, если Mac номер 2 имеет несварение желудка или ещё какую-нибудь гадость в тот день, у меня есть Mac номер 3. Я держу их в разных комнатах, чтобы предотвратить заражение. Мой Mac является моим работником. Если бы Mac был живым и дышащим работником-человеком, кто, скажем, печатал, что я писал бы в буклетах на печатном станке, то я бы хотел, по крайней мере, два этих Mac'а. НИКОГДА не хотел бы только один.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

Да, конечно, это удваивает Ваши затраты на персонал. Но это более лёгкая для разрешения экономическая головоломка, чем резко и внезапно оказаться без того необходимого, что требуется для того, чтобы сделать работу для Вашего наиболее важного клиента вовремя, или же заполнить налоговые отчёты прежде чем Вас оштрафуют по самое «не могу», или же укомплектовать сотрудниками Ваш павильон на торговой выставке на этот уикенд, где Вы намереваетесь сделать 30 процентов годового оборота. Я заставляю клиентов сообщить мне их «число один» и менеджера по продажам, который звонит, чтобы закончить рабочий день, когда он должен был лететь на самолёте в McCormick Place в Чикаго, который должен быть на той самой выставке. И отрицая моё собственное правило, заставив свою жену, с которой мы уже вместе 20 лет, всецело управлять моим офисом, мне внезапно, (из моей собственной невероятной близорукости) вручают документы о разводе, запретительный судебный приказ, не позволяющий мне войти в мой собственный дом, а *также* уведомление об отставке. К счастью, у меня имелася на тот момент способность быстро заметить, а моя жена проявила желание сотрудничать в отношении переходного процесса, но даже всё это не было хорошо. Всё могло обернуться полной катастрофой. (Для фанатов мыльных опер: Мы развелись. Мы поженились вновь и сейчас у нас всё хорошо.) Всё описанное выше, не является странными и капризными происшествиями. Они являются такими событиями, как если быть укушенным в задницу змеёй, которая сбежав из Вашего местного зоопарка, нашла дорогу по канализационной трубе в Ваш туалет – всё же посмотреть на унитаз, прежде чем сесть на него, будет весьма благоразумно. Вас укусит эта «одна штучка», если Вы будете настаивать на приведении Вас в состояние уязвимое к этому.

Так Вы ещё отказываетесь удвоить это? Следующими хорошими вещами, являющимися несчастными заменителями, но всё же лучше чем полное отсутствие профилактических лекарств, являются обучение нескольким смежным специальностям и когда возможно деление работы между несколькими работниками или ротация работ. Кросс-тренинг означает, что каждого обучают выполнять работу кого-либо другого. Деление работы между несколькими работниками означает, что два частично занятых человека делают работу одного, который имеет полную занятость. Это является медленнорастущей, модной практикой в корпоративной Америке, что, по всей видимости, в действительности работает. Ротация работ означает, что два работника обмениваются видами выполняемых ими работ между собой в

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

течение каждого месяца; Билл получает работу А первые две недели месяца, а работу В в последние две недели месяца, в то время как Гетти сначала тоже самое время занимается той же самой работой В, и только затем - работой А. Если всё это кажется Вам неуклюжим, подождите до тех пор, пока увидите насколько неуклюжим может быть сценарий типа «даже того, что у меня было в единичном количестве, у меня уже больше нет».

Недавно, моя подруга, у которой есть небольшой бизнес, обнаружила, что её ассистент и офис-менеджер крадут у неё невероятно много времени. Из-за того, что моя подруга последовала моему совету и заставила двух помощников и других офис-менеджеров, работающих на неё в одно и тоже время; она смогла взять одного назад и пристрелить его. Если бы она не последовала моему совету, то её захватили бы в заложники с помощью оружия её собственный дисфункциональный и крадущий время работник. **Вы решаете к чьей голове приставлен пистолет.**

В качестве бонуса сообщу Вам тот факт, что один является наихудшим числом для всего остального тоже. Слишком много из Ваших доходов, зависящих от одного ключевого счёта, одного товара, одной услуги, одного средства информации для размещения рекламы, одного календарного события, одного средства распределения, одного чего-либо другого или ещё чего-нибудь.

Наивное заблуждение, что плохое всегда случается с бизнесом другого человека, но не моим.

Когда-то я выступал с речами от 25 до 27 раз в год для самой большой и самой известной компании публичных семинаров в Америки, собирая толпы народа от 20 до 30 тысяч человек на каждое такое событие. Однако этот целый бизнес был уничтожен почти за ночь из-за 11 сентября 2001 года. Два события были назначены на неделю позже, причём одно из них в Нью-Йорке и оба из них включали в программу выступления знаменитого бывшего Президента США и других знаменитостей. Этот бывший Президент и несколько других знаменитостей отменили посещение этих событий после терактов 11 сентября. Вследствие этого явка на семинары была почти нулевой; таким образом, жизненно важные получаемые на месте доходы от книги, курса для изучения на

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

дому, а также сбыт товаров были срезаны с объёмов, которые исчислялись в долларах, в объёмы, которые исчислялись в центах. Требования возврата денег превысили допустимые значения. Бизнес обанкротился. Почему? Полная зависимость от одного способа делания денег.

Конечно, что-либо похожее на событие 11 сентября никогда бы не произошло с ВАШИМ бизнесом.

В бизнесе, которым я заведовал очень давно, будучи в ситуации выхода из кризиса, отчаянно пытаясь сохранить каждый заработанный доллар, я вынудил клиента, от бизнеса которого мы зависели, сообщить мне, что он превратился в конкурента из-за разницы в цене, которая составляла несколько центов за единицу товара. Хотя мы поддерживали его, когда он имел проблемы с потоком денежных средств, представляли его в выгодном свете другим нашим клиентам, а также он и я были личными друзьями. Он сказал мне: «Ты понимаешь, бизнес – есть бизнес».

Конечно, *Ваш* наиболее важный клиент не сделает такую вещь.

Один клиент, которого я предупреждал, и предупреждал, и предупреждал об этом «одновещном» бизнесе был уничтожен изменением в законах, регулирующих использование широковещательного факса в качестве средства передачи рекламы. Он превратился из жирного и довольного миллионера с сотнями тысяч долларов, текущими к нему каждый месяц, в бизнесмена без какого-либо бизнеса меньше чем за 30 дней. Принятие законов о перечне лиц, которых нельзя беспокоить рекламными звонками, опустошило индустрию ипотечных займов, включая многие из его наиболее успешных компаний, которые слишком полагались на телемаркетинг, осуществляемый посредством телефонных звонков. Рекламные информационные ролики, которые Вы постоянно смотрите по телевизору сегодня и которые способствовали росту бизнеса одного из моих клиентов до размера миллиард долларов в год, были

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**
infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

когда-то незаконны – тогда никто не мог купить тридцать последовательных минут рекламного времени.

Конечно, *Ваше* средство передачи рекламы, от которого Вы зависите больше всего, никогда не смогут отобрать от Вас.

Моему другу, который продавал свои товары стоимостью более чем полмиллиона долларов на телевизионном канале розничной торговли, и который был занят покупкой нескольких вторых домов и яхт благодаря этим деньгам, и имел производственные компании в Китае, а также корабли с товарами на пути оттуда, внезапно дали знать представители этого телевизионного канала, что они больше не будут продавать его товары; они вышибли его товары со своего канала и будут продавать товары под брендом, который они контролировали с помощью их наиболее популярных деятелей «домашней телевизионной розничной торговли». В 24 часа он превратился из короля всего мира в человека, который владел огромным пароходом, набитым всякими штуковинами, но без места, где их можно было бы продать.

Существует очень большая компания, которую я не отваживаюсь назвать по имени, с очень интересной стратегией приобретения меньших компаний по очень большим скидкам. Она использовала эту самую стратегию, по меньшей мере, 11 раз, на сколько я знаю. Она находит небольшого производителя уникального изделия или изделий, хорошо защищенных патентами. Это изделие может быть в огромных количествах продвинуто огромным числом менеджеров по продажам этой компании, которые непосредственно работают прямо с покупателями. Такая активность начинается в виде огромной приливной волны, когда данный продукт или изделие в первый раз преподносится покупателям. Большая компания так стимулирует миндалины жадности владельцев этой маленькой компании перспективой перехода от производства и продажи небольшого, но стабильного количества товаров и получения хорошего дохода к продаже огромной приливной волны этих изделий и перспективой стать богаче, чем бывшие жёны миллиардера Дональда Трампа, что эти владельцы соглашаются на обременительные и затруднительные контракты. Эти контракты накладывают на них все виды ужасных и страшных наказаний за

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

несвоевременные поставки товаров или их дефекты. В эти контракты включено право эксклюзивности большой компании, но нет никаких определённых, продолжительных во времени обязательств от неё. Другие драконовские положения также имеются в этих контрактах. Большая компания потом закапывает, как землёй в могилу, маленькую компанию с помощью заказов. Владельцы маленькой компании бешено спешат и суетятся, чтобы увеличить производство своих уникальных изделий. Они покупают и арендуют оборудование, арендуют большее количество помещений, нанимают больше людей, глубоко увязают в долгах, чтобы сделать это. Они быстро прекращают заботиться об их небольших потребителях и оставляют большинство из них заброшенными без этого уникального товара. Затем большая компания объявляет, что она собирается резко оборвать взаимоотношения и производить заменяющий продукт у себя… или она может, рассмотреть вопрос приобретения этой маленькой компании. Владельцы этой маленькой компании могут столкнуться с ужасными разрушениями, финансовыми потерями неверотяных размеров, а также со вполне осязаемой возможностью работать годами для того, чтобы как-то выплатить огромный, ими самими сделанный долг, или же они могут продать компанию за обмен на перевод долга в счёт большой компании плюс жалкая часть их предыдущей истинной цены и выбраться из этого дерьма, в которое они сами себя вовлекли, живыми.

Конечно, Вашу систему распределения товаров никогда не уберут от Вас. Несомненно, Вы никогда не воспользуетесь её преимуществом таким хитрым извилистым образом. Вы никогда не будете ослеплены жадностью.

Ограбления и пожары случаются только с Вашими соседями по улице. Только детей подросткового юношеского возраста арестовывают за вождение автомобилей в пьяном виде или за ношение наркотиков. Вперёд, живите в отрицание! Считайте, что Ваш бизнес каким-то образом является непроницаемым по отношению к огромному количеству катастроф типа «одной вещи», от которых гибнут все остальные бизнесы. Вперёд и флаг Вам в руки.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект
infobusiness2.ru

Автор перевода Белов Дмитрий
BelovDmitry.livejournal.com

«Просто потому, что Вы параноик – это ещё не значит, что те, кого Вы опасаетесь, не собираются добраться до Вас»

- Доктор Чарли Джарвис

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

ГЛАВА 9

Нанимай на работу медленно, а увольняй быстро.

«Кто бы там не признался, что он слишком занят для того, чтобы улучшить его методы, признаётся в том, что он находится на конце его верёвки, а это является тяжелейшим и самым затруднительным предложением»

- Автор Джей Огден Армор

Впервые я услышал выражение «Нанимай на работу медленно, а увольняй быстро» от Чака Сикериса, учредителя очень успешной компании под названием «Центр потери веса под наблюдением врачей». Он посещал мой семинар, но когда эта фраза вылетела из его рта, то я небрежно настрочил её в своих заметках в ходе этого семинара. Она является, по меньшей мере, такой же глубокой и мудрой, как любые слова, когда-либо сказанные Аристотелем. Его гений, его истина является тем, что полностью противоположно тому, что делает 99 процентов из нас. (Ох, да, я был повинен в этом сам не так уж много раз. И это стоило мне прилично.)

Так, в качестве отступления, вот Вам единственный в своём роде наиболее полезный и самый полномочный совет о том, как добиться успеха, который я когда-либо слышал в течение всей моей жизни. Я обычно основывал большую часть из того, что я сделал в моей собственной деловой жизни и в развитии

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

стратегии для моих клиентов, на этом уникальнейшем совете. Я слышал это, когда я ещё был подростком от 13 до 19 лет, когда я прослушивал звуковую кассету с записью выступления Йорл Найтингейл. Если Вы хотите сделать что-то успешно, а у Вас нет никаких инструкций, никакого образца для подражания, никакой дорожной карты, а также никаких наставников-руководителей, то всё, что Вам нужно сделать – оглянуться вокруг и посмотреть на то, как большинство делает тоже самое, что Вы хотите делать, а затем сделать наоборот – потому что большинство всегда неправо. Когда я учу этому, то всегда находятся один какой-нибудь олух или кретин, кто оспаривает меня или вызывает меня на спор, или подвергает сомнению то, о чём я учу, используя нашу собственную великую американскую демократию как шпагу. В конце концов, как он скажет, наша правительственная система основана на власти большинства. Но это не верно. Прежде всего, отцы-основатели Америки первоначально заставляли людей только платить налоги в то время – землевладельцев – голосовать, как это должно было быть сегодня. Во-вторых, коллегия выборщиков (избираемых в штатах США для выборов Президента и вице-Президента) зашла в тупик в попытке предоставить последний рубеж защиты против глупости народных масс – в случае, если Вы про это не знали, по закону выборщики не обязаны голосовать, также как проголосовало большинство имеющих право голоса в их штате. В-третьих, к счастью, большинство не голосует. Если большинство и в самом деле прямо выбирало бы людей на всякие должности, то Бритни Спирс была бы Президентом США, а Пэрис Хилтон была бы вице-Президентом. Поэтому, нет, спасибо нашим звёздам, наше Правительство не основано на принципе меньшинства большинству и принцип, что большинство всегда не право остаётся на месте, и Вы зарабатываете больше, соглашаясь с большинством как можно реже. (Для дальнейшей информации о том, что я говорю по этому поводу, взгляните на веб-сайт www.RenegadeMillionaire.com)

Истина №4 нехренового

безжалостного менеджмента

Большинство всегда не право.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

Теперь вернёмся к той фразе про найм на работу и увольнение с неё.

Большинство частных предпринимателей нанимает сотрудников очень тщательно, осторожно. Они управляются с этим, как если бы они ходили в кино. Сидят и смотрят трёхчасовой неинтересный фильм от первой до последней минуты. Почему? Они считает, что фильм должен стать лучше. Они продолжают надеются, что он станет лучше и интереснее. Из-за того, что я являюсь поклонником актёра Барта Рейнольдса, я однажды проделал тоже самое в наихудшим в своём роде фильме, когда-либо снятом «At Long Last Love» или что-то в этом роде, в котором Барт и актриса Сибил Шеферд поют и танцуют. Плохие работники не коптят самих себя как ветчина, которая висит в амбаре. Надежда не является разумной деловой стратегией. Но это именно то, чем занимается слишком много управленцев. Они ждут и надеются на чудесное и самопроизвольное средство исцеления. Таким образом, согласно моему ненаучному обзору о примерно сотне моих клиентов, в среднем увольнение происходит где-то после нахождения на работе от 6 до 18 месяцев. Такое среднее увольнение происходит *после того*, как частный предприниматель *узнаёт*, что этот работник постоянно трудился с плохой отдачей, постоянно спорил и заражал всех вокруг своей отрицательной энергией, отрицательными взглядами, отрицательным отношением ко всему, или другими словами, вонял как из обосранного сортира. По иронии, многие работники, которых, в конце концов, уволили, были озадачены тем, почему это не сделали с ними гораздо раньше. Один из таких уволенных работников сказал одному моему другу: «Когда Вы не уволили меня 5 месяцев назад, а Вам следовало бы это сделать, до меня дошло, что мне почти всё сойдёт с рук». Некоторые из вольных работников даже испытывают чувство облегчения и довольны, что всё уже в прошлом. Они воображали себе Дамоклов меч, зависший над их головами в течение нескольких месяцев.

Опаздывать на срок от 6 до 18 месяцев с чем-либо в бизнесе очень плохо.

Досадно, но существует ещё одна причина, из-за которой необходимые увольнения происходят так поздно. Несомненно, мы ждём и надеемся, что

плохой скучный фильм станет лучше и интереснее, отрицая наши лучшие инстинкты и весь наш предыдущий опыт о фильмах. Но помимо этого, многие частные предприниматели медлят с увольнением своих работников, которых абсолютно необходимо уволить, из-за того, что такие частные предприниматели очень ленивы. Такие частные предприниматели позволяют своим плохим работникам собирать и контролировать информацию, которую знают только они, нести её в голове и заполнять её их собственным уникальным кодом. Один адвокат рассказывал мне: «Она – мой наихудший работник, но я полагаюсь на неё каждый раз, когда я иду в суд». Ха-ха? Частные предприниматели напуганы до смерти трудностью нахождения и обучения замен. В этом он похож на одинокого парня, который дома, совсем один, в осенний воскресный день в грязном нижнем белье смотрит американский футбол и внезапно обнаруживает, что у него нет наличных денег, а в его холодильнике только пиво, полкуска пиццы двухдневной давности, которая уже начата два дня назад, а также кусок болоньи, которая уже зеленеет у краёв. Взвесив все имеющиеся варианты, он, скорее всего, обрежет все позеленевшие края варёной колбасы и съест эту колбасу и кусок старой пиццы на обед, чем пойдёт и найдёт одежду, оденется, пойдёт к банкомату и снимет с него наличные деньги, и затем отправится в продуктовый магазин. Едва ли найдётся какая-либо симпатия в отношении его, когда он проснётся посередине ночи и пойдёт блевать в сортир.

Опаздывать с увольнением на период от 6 до 18 месяцев является не простительным.

Следующая ошибка: нанимать на работу быстро. Это тесно связано с первой ошибкой в больгшинстве случаев, чем когда это не связано с ней. В конце концов, уволив токсичного работника, Вы создаёте вакантное место. На такое вакантное место нужно кого-то взять. Вы ничуть не работали на опережение для того, чтобы быть в состоянии, чтобы заполнить эту позицию до тех пор, пока это не будет неотложной и экстренной задачей. Таким образом, факт того, что Ваш наилучший претендент на позицию, который откликнулся на Ваше объявление о работе на веб-сайте www.monster.com, имеет два кольца в носу, ходит с напоказ открытой татуировкой с надписью «Убей босса», не имеет никаких рекомендаций, а также от случая к случаю прерывает Вашу речь собачьим рычанием и игнорирует всё. Брать трубку с этих телефонов нужно *сегодня*.

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

Это та манера, в которой почти каждый работает. Делай наоборот.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

ГЛАВА 10

Критический фактор успеха № 412: Как найти полезных работников и поставщиков?

- написано Скоттом Такером.

Существует, по меньшей мере, пятьсот критических факторов успеха, о которых я знаю, по управлению бизнесом в целях получения максимальной прибыли. Один из наиболее критических таких факторов успеха является нахождение полезных работников и поставщиков. Вы не можете жить с ними, но Вы также не можете жить без них. Или это то, как это Вам представляется. Довольно рано в любом успешном предприятии в качестве предпринимателя Вы упрётесь в стену, про которую Вы часто не знали, что она там была – или, что более вероятно, Вы знали, что она там была, но делали всё, что было в Ваших силах, чтобы пренебрегать этим фактам.

Но факт остаётся фактом, неважно как Вы хороши в бизнесе, как упорно и быстро Вы работаете, но существует предел того, что Вы в состоянии сделать сами. Даже когда Вы автоматизируете всё до n-ой степени, Вы всё же будете противостоять ограничениям пространства и времени. Имеется только конкретное число часов в день для того, чтобы работать, у Вас по максимуму

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

только две руки, и Вы не можете быть в двух разных местах одновременно. Я знаю. Я старался так сделать, но не получалось.

Я веду моё целое предприятие всего лишь с одним работником. У меня пять корпораций, причём все под одной крышей. Только один работник. Я могу это делать, потому что я очень тщателен и осторожен в отношении того, как я нанимаю, обращаюсь и, в конце концов, увольняю работников и поставщиков.

Я узнал одну или две вещи на своём пути и забрёл несколько в этом процессе. Я надеюсь, что на следующих нескольких страницах Вы прочтёте о том, что я узнал из этого и всё это будет в некоторой степени полезно для Вас.

Итог: Вы можете получать высокий доход, но Вы не можете *реально* разбогатеть, делая всё это сами. Я знаю, что то, что Вы *хотите* делать – это контролировать каждую мельчайшую деталь. Ваш «внутренний контролирующий уродец» просто не хочет ничего пустить из своих рук.

Так каков же ответ? Вы можете делать одну из двух вещей…

Вы можете ограничить Ваш доход и успех, и надеть ремень безопасности и затянуть его, и нанимать работников, либо заниматься аутсорсингом!

Принятие на работу новых сотрудников является минным полем. И в самом деле, довольно лёгким чтобы ступить на него! Приём на работу новых сотрудников – это просто. На самом деле уж слишком просто. Большинство частных предпринимателей принимают слишком быстро, слишком непреднамеренно и небрежно – и под наймом я фактически имею ввиду приём на работу новых работников, или выбор поставщиков, или фрилансеров. «Лёгкий найм» делает весь процесс управления более трудным. Затем слишком часто самой большой проблемой является увольнение. За это обычно берутся спустя много времени после того, как это следовало бы решить, и на много позже всех других проблем, которые изначально привели к данной проблеме, посеяли хаос в Вашем бизнесе! Не сомневайтесь в следующем: тот факт, что у Вас есть работники, может отнять огромное количество времени и ресурсов

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**
infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

совершенно не пропорциональные выгодам, которые они принесут. Заполучите неправильного человека на работу, и Вы фактически нанесёте самому себе огромный вред. Первой вещью, которую Вам нужно представить о работниках, что они *нанятая* помощь. Они помогают ради зарплаты. Это является их главной и первостепенной мотивацией. Это является основой между всей системой взаимоотношений между ними и Вами.

Одна из самых первых вещей, которым я учу частных предпринимателей, находящихся в моей коучинг-группе, является следующее – заполучи помощника, но того, который Вам действительно нужен. Это *всегда* является плохой идеей, когда Вы нанимаете кого-то на работу, просто потому что он Ваш лучший друг или муж Вашей сестры. Чем ближе Ваши отношения с кем-либо, тем труднее будет для Вас наложить строгие границы без перехода этих отношений на личности. Фактически Вам не следует нанимать *никого* на *какую-либо* работу, если только этот человек не имеет индивидуальность и склад характера для этой работы, а также желательно наличие необходимых навыков; хотя когда Вы найдёте победителей, то он будет стремиться получить *любые* навыки, которые ему нужны, но которых у него ещё нет. И Вы будете дураком, если пропустите такого человека мимо.

Вторая вещь, о которой Вам нужно иметь представление – это тот факт, что если Вы идёте по нормальному маршруту нахождения, принятия на работу, управления и, в конце концов, увольнения работников, то Вы пострадаете от тех же самых последствий как и любой другой на Вашем месте.

Чтобы иметь *другой* «опыт с работниками», Вы должны подойти ко всему этому совсем *по другому*. Потому что большинство всегда не право.

Никаких уважительных причин.

Вам нужно подходить к Вашему бизнесу, как будто это военная операция, в которой принимаются военные стандарты ответственности и отчётности, и от них требуются результаты, и никакие уважительные причины для невыполнения чего-либо не принимаются. Если Вы никогда не читали книгу Элберта Хаббарда «Послание Гарсии», то сейчас было бы хорошо это сделать.

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

Уважительные причины не платят по счетам, уважительные причины не принесут Вам никаких заказов. Уважительные причины не делают, и никогда не будут делать Ваших покупателей счастливыми. А если Вы не удовлетворяете своей работой Ваших покупателей и клиентов, то у Вас вообще не будет бизнеса в течение длительного времени.

Меня ошарашивает количество частных предпринимателей, которые напрочь стесняются этого процесса устранения ненужных работников, и это является той темой, в отношение которой я действительно крут со своими клиентами.

Вы должны вести твёрдую линию поведения в отношении Ваших работников и чётко придерживаться её. Здесь нет места для прощения. Никто не будет относиться к Вашему бизнесу таким же образом, как Вы, и никто не сделает ту же ставку, ездя на нём. Если же Ваш бизнес всплывёт брюхом вверх, как рыба, то Ваши работники могут просто пойти найти другую работу, но Вы останетесь на крючке вместе со своим бизнесом. Конечно, Вы можете показать маленькую морковку, *если* и *только если* они этого заслуживают. Те из них, у кого вошло в привычку опаздывать на работу, некомпетентны и нечестны, а также требуют постоянного наблюдения за собой, не подходят для получения прощения. Вам нужно будет отделить их от всех остальных как можно скорее, как если бы Вы вырезали раковую опухоль.

Ваша политика «никаких уважительных причин» должна быть изложена и сделана ясно любому работнику или поставщику в самом начале каких-либо взаимоотношений. На первом интервью с претендентом на работу, или первой встречей с возможным поставщиком в изложенной в письменном виде политике в отношении нанятых работников, или в «письме, подтверждающем факт отношений» с новым поставщиком. Не может быть никакой путаницы в отношении того факта, что Вы не выгоняете или увольняете кого-либо не совсем.

Как заниматься поиском квалифицированных работников.

Сколько бы Вы не инвестировали в то, чтобы заполучить только высококачественных работников, вернётся Вам назад в сотни раз больше! Вы найдёте всего лишь несколько вещей такими же дорогими, требующими

много времени и болезненными как прекращение всяких отношений с чертовски плохим работником. Конечно, то же самое является верным в отношении поставщиков и клиентов. Вы найдёте всего лишь несколько вещей, которые также выгодны как успешно завершать дела с работниками и поставщиками, глубоко понимающими Вас и Ваши ожидания и работающих для того, чтобы их удовлетворить.

ОК, так как же Вы отделите алмазы от навоза? Ваша цель заключается в достижении максимальных результатов при затрачивании минимального количества времени и усилий с Вашей стороны.

К счастью, нахождение компетентных и квалифицированных работников и поставщиков сводится к маркетинговым упражнениям, точно также как нахождение покупателей и клиентов.

Точно как и в объявлении в интернете о знакомстве для совместного проведения досуга здесь нет времени для того, чтобы быть щепетильным и привередливым в отношении того, чтобы сказать, что же Вы хотите. И что возможно ещё более важно, чем это, сказать точно чего же Вы не хотите. Это идёт в разрез с общепринятой мудростью, а со здравым смыслом, но полностью находится в соответствии с «торговлей готовыми товарами (типа фаст-фуда)» - чем труднее Вы делаете процесс обращения за работой для перспективных работников или поставщиков, тем более лучшего качества заявителей Вы получите.

Люди, которые будут говорить, что им просто «нравится эта работа», и которые будут предрасположены к заполнению простой онлайн формы заявления на работу, или предрасположены просто внезапно прийти в один из Ваших офисов и там заполнить такое же заявление, или же отправить по почте заранее приготовленное резюме, не достаточно горят желанием и не достаточно серьёзны по отношению к Вашим целям и могут быть легко отпуганы с помощью нескольких уникальных вещей (типа геморроя) на их пути.

С другой стороны Вы знаете что тот, кто сумел преодолеть весь путь через серию задач, сможет следовать указаниям с направлением движения, причём будет желать следовать таким указаниям, а также будет высокомотивирован обеспечением для себя хорошей возможности. Поэтому, заставьте их следовать «чётким, но в то же время запутанным» инструкциям. Одна методика, которую я предложил использовать членам моей группы коучинга, заключается в том,

чтобы поместить объявление о работе просьбу позвонить на 24-часовой бесплатный телефонный номер и прослушать заранее прослушанное сообщение. В данном сообщении заявителям рассказывается в мельчайших подробностях о том, что им делать. Но это сообщение также подставляет их для того, чтобы они запутались и провалили «тест», который этот процесс и представляет на самом деле.

Но большинство из них даже не подумает о том, что всё это является просто проверкой для них.

Например, в заранее записанном сообщении могут говориться следующие слова: «Не посылайте Ваше резюме по факсу на номер XXX XXX-XXXX [номер факса конкурента]. Не посылайте Ваше резюме по электронной почте на адрес X@X.com [адрес электронной почты конкурентов]. Не звоните на телефонный номер XXX XXX-XXXX [телефонный номер конкурента]. А вместо этого пошлите Ваше письмо на двух страница не по почте UPS, не с помощью DHL, а только посредством FedEx по адресу 123 Главная улица, какой-либо город, какой-либо штат, код [твой не почтовый сервис]».

Мои инструкции, написанные выше, являлись на 100% чёткими, но попробуйте найти кого-нибудь, чтобы кто-то им следовал. Что абсолютно замечательно во всём этом, так это то, что всё это проверяет их за Вас. Вы не получите большое количество «откликов», потому что все чурки и отморозки раскусят любого, но только не Вас! А это как раз то, что Вы хотите!

Большинство не захочет идти через такое неудобство, как посылать резюме через FedEx – и это просто замечательно! Зато те, от которых Вы и в самом деле получите письмо, продемонстрируют в себе ряд ключевых параметров, которые Вы ищете в Ваших потенциальных работниках.

Таким образом, Вы отсеете огромное количество людей, которые не хотят и не будут следовать Вашим инструкциям и которых Вы бы не пожелали видеть работающими в Вашем бизнесе, так или иначе! А те люди, которые пройдут через этот процесс, по всей вероятности, будут делать именно так, как Вы им скажете. (Разве это не то, что Вы хотите?)

Заставьте Ваше объявление и Ваш механизм откликов на него делать за Вас «всю тяжёлую работу»! Помните, что нахождение кадров является

маркетинговым упражнением, так что относитесь к этому, как к такому упражнению.

Чем больше Вы сможете сделать для отделения зёрен от плевен, причём автоматически и заблаговременно, тем лучше будут результаты, которые Вы получите. Некоторые из членов моей коучинг-группы, которые использовали данную систему, послали перспективных работников в библиотеку посредством бесплатных заранее записанных предложений. Они давали перспективным работникам домашние задания! И это всё о совершенно замечательных, заранее записанных посланиях. Вы никогда даже не поговорите со всеми этими крикунами сами, Вы просто будете получать письма по FedEx'у.

И это как раз то, что Вы хотите, потому что ко времени, когда Вы должны будете сесть и начать процесс принятия решений о найме на работу, Вы будете выбирать только из высокомотивированных и высококвалифицировнных кандидатов.

И я напоминаю снова о том, что Вы можете использовать похожий механизм для получения поставщиков. Вместо объявления в газете или на экране монитора, Вы можете отправить письмо. В письме Вы приглашаете поставщиков написать Вам заявление о предоставлении услуг и даёте им похожие инструкции для одного единственного метода, посредством которого Вы получите их заявления.

ОК, Теперь Вы проредили стадо и безжалостно отрезали гнилое дерево. Мужчина или женщина перед Вами (на бумаге) *кажется* «совершенным претендентом на работу». Вы сделали свою работу, правда?

Нет, не правильно.

Всё что Вы сделали до сих пор, так это только отрыли несколько желанных кандидатов – сейчас Вы должны сделать некоторую реальную домашнюю работу (или нанять кого-нибудь, чтобы её сделали)! То, что Вам нужно сделать сейчас, так это узнать о них как можно больше дополнительной информации. Возможно, Вы будете чувствовать себя не в своей тарелке в отношение необходимости сделать это или считать, что это является необходимым, но поверьте, мне это гораздо менее болезненно и неприятно, чем заполучение плохого работника или поставщика. И к тому же дешевле!

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

В начале, одна характерная черта, которую имеют все самые лучше работники, заключается в том, что они приходят из окружения, в котором существовал бизнес в их семье. Может быть, мама и папа владели каким-либо бизнесом, или же дядя или даже какой-либо старший брат или сестра.

Они должны были работать, они знают о том, что такое работа.

Или постарайтесь сделать следующее: является ли Ваш заявитель старшим ребёнком родителей-алкоголиков. Я обнаружил, что старший ребёнок алкоголиков рос в семье, где он должен был держать всё от полного развала. Он должен был расти быстро, браться за какие-либо обязанности и так далее.

Я считаю, что это похожая ситуация, если заявитель был единственным ребёнком в семье, потому что он должен был расти, полагаясь только на себя и быть независимым… «Думайте, как ребёнок работающих родителей с ключом на шее». Заключающиеся в нём преимущества в том, что его не нужно будет долго держать под ручки и направлять в нужном направлении. Он не будет болтаться вокруг, ожидая, что кто-нибудь другой позаботится о чём-либо.

Наркоманы? Законченные алкоголики? Вы не хотите, чтобы они работали на Вас. Если им нужна помощь, хорошо. Но они должны получить такую помощь прежде, чем Вы их возьмёте на работу. И, запомните, что Вы не сможете помочь кому-либо, кто (ещё) не хочет получить помощь.

Помимо вопросов ненадёжности, могут быть проблемы мотивации для растрачивания средств бизнеса, кражи товаров и изделий и так далее.

Сделайте тест на употребление наркотиков обязательным требованием, предъявляемым Вашим заявителям в процессе их отбора. Нет, Вы не нарушаете их права; они не должны проходить этот тест, но Вы не должны нанимать тех, кто не желает его пройти. Являются ли Ваши заявители ветеранами войн, которые были уволены со службы с отличиями и почестями? У них есть оригинальная форма DD214 для того, чтобы доказать, что они служили в Вооружённых Силах США. И удостоверьтесь также в отношении увольнения с отличиями и почестями. Заставьте их предъявить данную форму. Только не полагайтесь на их честное слово про это.

Если у них есть опыт службы в Вооружённых Силах, то Вам следует это рассматривать как плюс. В войсках обучают и силой заставляют делать все такие вещи, как проявление внимания к мельчайшим подробностям, срокам

выполнения, а также такого отношения к поставленным задачам, которые не позволяют никаких оправданий, необходимо сделать это во чтобы то не стало.

Люди после армии приходят уже обученными и натренированными и Вы не должны тренировать их в отношении вышеперечисленного сами. Кроме того, они очень пунктуальны. Они и в самом деле приходят на работу «рано», не просто во время! И они привыкли работать в очень трудной обстановке за смешную зарплату. Они не являются теми людьми, которые смотрят на часы, чтобы поскорее уйти с работы.

Их хорошо натренировали за счёт налогоплательщиков, чтобы они следовали всем инструкциям и процедурам и у них есть инициатива и личная ответственность, наряду со здоровой дозой неэгоистичных методов работы в коллективе, которые вдолбили в них с помощью барабана.

Поэтому теперь, когда Вы безжалостно выкинули всех дебилов, дегенератов, безнадёжных идиотов и тупых болванов из Вашего поиска, поджарьте длительными вопросами и расспросами одного или двух людей, поройтесь в поисках дополнительной информации о них и примите на работу «нужного» человека. Но пока стойте… Потому что Вы всё *ещё* не закончили работу.

Вы не конструируете самолёт и не заполняете его пассажирами без проведения предварительных испытаний. Не так ли?

Вот почему Вам нужно иметь некоторого рода «испытательный» срок, в течение которого Ваши заявители будут доказывать, что они действительно достойны того, что Вы их приняли на работу. И опять Вы не должны быть брезгливыми в отношении этого. Не опасайтесь уволить только что нанятого работника и пройти всю дорогу по найму работника снова для того, чтобы найти того работника, который Вам нужен. В конце концов, это воздаться Вам сторицей.

По моему мнению, быстрейший и легчайший кислотный тест в любом деловом взаимоотношении является *пунктуальность*. Если работник, или поставщик, или даже клиент не во время приходит на телефонные назначения или интервью, то, что *ещё* он сделает плохо и недолжным образом?

Не работайте с людьми, которые не успевают во время. Если Вы делаете так, то Вы пострадаете от неприятных последствий и, по всей вероятности,

раньше, чем Вы думаете. Если заявитель опоздал, то забудьте про него. Вот и всё, никакой дополнительной возможности. До свидания, прощайте.

Другая вещь заключается в том, чтобы дать им делать что-то довольно лёгкое, простую проверку на качество работы и производительность, прежде чем Вы согласитесь работать с ними и вручите им в руки что-то огромной важности для Вас. Людские привычки являются обычно прочно укоренившимися, и человек с вниманием к мельчайшим подробностям и хорошими навыками решения проблем будет применять их одинаково как к решению маленьких задачек, так и больших проблем.

Не позволяйте провести себя и обмануть всякого рода оправданиями. Если они провалились сейчас, то они что-то сделают неправильно и повредят позже.

Нравится Вам это или нет, то о чём мы говорили, нагрянет, когда Ваша рабочая нагрузка превзойдёт Вашу способность справится с ней одному. И нахождение хороших работников и поставщиков будет лёгким процессом, если Вы последуете моему совету. Из опыта я знаю, что хорошие работники и поставщики ценятся на вес золота, если не больше!

Заключительная мысль, имеете ли Вы дело с работниками или поставщиками, наиболее важная вещь заключается в контроле и проверке. И для того, чтобы продолжать контроль и проверку, Вы должны продолжать следить за ними. Даже самые лучшие работники и поставщики промахнуться в чём-либо, а лишь немногие из них захотят откровенно признаться в этом.

В конечном счёте, это *Ваш* бизнес и Ваши средства существования.

Не опасайтесь уволить любого, если такая ситуация возникнет. Как говорится: *нанимай медленно, увольняй быстро*.

СКОТТ ТАКЕР достиг исключительного успеха в качестве ипотечного брокера для людей с запорченными кредитными историями. Сейчас он проводит семинары, предоставляет услуги по коучингу, консалтингу и маркетинговых сервисов для ипотечных брокеров и работников банков, предоставляющих

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

займы по всем США и Канаде. Посмотрите веб-сайт www.MortgageMarketingGenius.com для дальнейшей информации. Только после просмотра данного веб-сайта можно вступить в контакт со Скоттом по факсу (773) 327-2842.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

Надписи к картинкам

Продаю совет ~~за 5 центов~~ ~~за 500 долларов~~ ~~за 5000 долларов~~ за 50 000 долларов _____ Ваш крайний недостаток навыков дальновидного руководства не является полностью Вашей виной. Ваша компания не смогла обеспечить сложную матрицу программ по тренингам в области межличностных коммуникаций. И Ваши родители несут некоторую долю ответственности за то, что создали Вас…	
Можем мы сказать, что он свихнулся полностью?	
Даже если они были под наркотиками в то время?	Вам нужен лафкоуч!

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

ГЛАВА 11

Руководство крайне переоценено.

«Лидер - это тот, кто незамедлительно принимает решения. Иногда он оказывается прав»

- Элберт Хаббард

Руководство является мощным модным словом, которое стало таким вдвойне с тех пор, как произошли террористические акты 11 сентября 2001 года. В политике мы используем его как существительное и как определение, как например, во фразе «Руди Джиулиани демонстрирует реальное руководство». Предположительно, американский народ истосковался по руководству. Если со мной поспорят на счёт того, как это определи, то я сомневаюсь, что многие из спорящих со мной смогли бы точно сказать нам, что бы такое они хотели получить под флагом руководства. В конце концов, по меньшей мере, половина страны была в не себя от поступка Президента Буша, но он показал огромное количество лидерских качеств. У Президента Буша есть дальновидная идея переделывания всего Ближнего Востока, как лучшего средства для защиты Америки и всего мира от вечно растущего терроризма, и он упёрся рогом со своими убеждениями, не смотря на растущий критицизм и оппозицию (многие сказали бы реальность). Президент Буш пренебрёг предпочтениями членов его собственной партии наряду с предпочтениями оппозиционной партии для того,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

чтобы сделать то, что он считает верным. По крайней мере, от случаю к случаю, он предпринимает смелые действия. Так почему же не каждый, кто любит понятие руководство, не влюбился в Президента Буша?

Потому что *понятие* руководство является привлекательным, но выбор, делаемый определённым человеком, действующим, как наш руководитель, вероятно, будет противоречив, даже экстремален. И нет никакого способа для объективной оценки такого выбора. Руководство одного человека, которым восхищаются некоторые люди, точно также легко критикуется остальными, как в качестве упрямого и тупого действия. Некоторые находят дальновидное руководство одного человека, внушающим страх и благоговение, а другие находят иллюзорным и фантастическим. В исторической ретроспективе Президент Кеннеди почитается как провидец и мужественный смелый лидер за постановку задачи о высадке людей на Луне и начале этого процесса. Вы слышали и до сих пор иногда слышите критицизм из-за неправильного направления миллиардов долларов, которые могли бы быть лучше задействованы в войне против нищеты, или обеспечения средствами пенсионных фондов, или фондов для неимущих, или для исследований с целью нахождения лекарств от болезни Альцгеймера или рака. Хотя я, конечно, смог бы составить это исковое заявление. Так почему же отсутствует такой критицизм? Джон Кеннеди был популярным харизматичным индивидуумом, который избрал миссию, построенную вокруг очень простой идеи, которая в последствии была достигнута без значительных проблем, и никто из астронавтов не возвратился на Землю в виде трупов в пластиковых пакетах. Из этого сделали потрясающие телевизионные фильмы. Народу нравятся хорошие телевизионные программы. Народ не любит плохие телевизионные программы. Президент Буш является одинаково амбициозным, но приземлённые проекты не воспринимаются народом также хорошо из-за множества причин. Но я не собираюсь в этой книге защищать это. Я только хочу указать на то, что если Вы хотите быть объективным в отношении этого хотя бы на секунду, то имеется гораздо больше схожих черт, чем различий, между грандиозными планами двух Президентов и оба таких плана могли бы быть продемонстрированы в качестве параллельных примеров руководства, по которому вы истосковались. В корпоративной Америке, руководство – а ещё лучше дальновидное руководство – является самой знаменитой идеей всех времён, о которой люди никогда не перестают говорить. Если бы Вы расположили все книги, написанные об этом от края до края, то я воображаю, что Вы смогли бы пройти по ним пешком прямо

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

до луны. CEO часто прославляют, как великих лидеров, но позже те же самые средства массовой информации подвергают их наказанию, как высокомерных дураков, и они в конце концов увольняются их советами директоров. Всё же каждый любит бесконечную погоню в надежде стать лидером, руководителем. Эта погоня бесконечна, потому что не существует никакой определимой, поддающейся определению цели. Руководство так эфемерно, что никто не может договориться друг с другом о том, что же это такое на самом деле, никто не уверен, имеет ли он это на самом деле или нет, а также никто не может выразить его величину в численном виде. Конечно, я работал с высокодоходными бизнесами, которые вели люди, которым бы я дал ранг до слёз неполноценных лидеров. Я также знал людей, которые, как казалось, демонстрировали все характерные черты, приписываемые великим лидерам, но вели руководимые ими бизнесы в суд по делам о банкротстве. Причём повторно.

После долгих размышлений, я пришёл к заключению, что руководство слишком переоценено. В бизнесе для того, чтобы максимально увеличить прибыль, вещи, о которых можно договориться, которые можно аккуратно померить и про которые доказано, что они дают предсказуемые результаты – независимо от того, кто стоит у руля – являются намного более ценными. Один из этих гораздо более ценных активов - это системы и методы, спаренные с мерами принуждения (смотрите главы 13 и 14).

Компания Макдональдс в состоянии доставить миллионы единиц их продуктов миллионам покупателей каждый день в их торговых точках, раскиданных по всей стране, которыми владеют независимые операторы, без отравления большого количества народа. Еда в Макдональдсе имеет сообразное качество (заурядное, но удовлетворительное) и цена на неё соответствует ценностной значимости. Поэтому компания Макдональдс доминирует в области заведений фаст-фуда. Это невероятное достижение случилось из-за системы.

Как инвестор, я скорей бы инвестировал в корпорацию с великими системами, чем в корпорацию с великим лидерами. Лидеры могут все разом умереть в авиакатастрофе и оставить меня наедине с моими сертификатами на владение акциями в одной руке, а носовым платком в другой. А системы продолжают жить. Корпорация Дисней, компания, акциями которой я владею и восхищаюсь ей, имело привилегию иметь CEO, которых в основном рассматривают, по крайней мере в наше время, как великих дальновидных лидеров, хотя я сомневаюсь в том, что вы назвали бы Боба Игера

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**
infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

«харизматичным». Тем не менее, я реально изучал корпорацию Дисней пристально и глубоко, и, несомненно, величайший актив этой компании – это её невероятно сложные, проработанные до микроскопических деталей управляемые системы для получения максимальной прибыли во всех углах и закоулках её парков, причём такие системы имеют любую интеллектуальную собственность от любой работы и любого человека.

Вероятно, Вы сможете выиграть много игр с любой схемой нападения, если Вы имеете Пейтона Меннинга или Тома Бреди в качестве квотебэков (основной игрок в нападении в американском футболе, разыгрывающий мяч). Но причина, по которой так много копируют нападение West Coast Offense первоначально созданное и спроектированное Биллом Уолшем, заключается в том, что она позволяет выигрывать игры не только с игроком Джо Монтана, но также с игроком Стивом Янгом и даже со Стивом Боно. Хотя это и сомнительно, эта система делает средних квотебэков лучше. Билл Уолш сделал игру и положение на поле в игре менее зависимыми от какой-либо индивидуальной личности или исключительного таланта, а более зависимыми от системы. Конечно, это помогает иметь таких игроков как Монтана или Янг. Но…

…факт деловой жизни заключается в том, что Вы не сможете далеко продвинуться, если Вам требуются *исключительные* люди.

Таких людей вокруг совершенно недостаточно. Для того, чтобы их заполучить идёт интенсивная конкуренция. Они очень дорого стоят. Их чертовски трудно удержать. Если Вам нужен только один или два таких человека, может быть. Но если Вам нужно 10, или 20, или даже больше таких людей, то Вы должны избавиться от мысли нахождения и приёма на работу только супер-звёзд и построения рабочего коллектива только из супер-звёзд.

Исключительные люди реагируют исключительным образом на великое руководство. Подберите несколько исключительных игроков, спарьте их с исключительным лидером и посмотрите что будет – думайте об чемпионской эре Майкла Джордана в клубе Чикаго Буллс и Фила Джексона, или же Джимми Джонсона, который тренировал Dallas Cowboys. Но если Вы прочитаете книгу Фила Джексона и постараетесь применить его философию руководства, которая

похожа на Дзен, к кучке заурядных работников, то Вы попадёте в шторм на корабле. Вам может понадобиться нечто большее, чем медитации в стиле Дзен, для того чтобы пережить такой шторм, больше похожее на несколько стаканов с крепкими алкогольными напитками. И, исключительные люди, могут процветать под плохим руководством, посредством руководств, или даже с никаким руководством вообще. Вспомните о Бари Свизере, «ведущим» команду «ковбоев» к Супер Боулу.

Большинство людей, которых Вы будете стараться выиграть, чтобы привлечь их к своему бизнесу, просто не собираются быть исключительными. Не исключительно мотивированными или полностью посвящёнными какому-либо делу, или амбициозными, не обладающими исключительными навыками или талантами. Не исключительно интеллигентными. Про которых нельзя сказать, что они имеют какую-либо исключительную черту вообще. Они будут в лучшем случае средними людьми. А средние люди не реагируют хорошо на «руководство», которое возбуждает и заводит исключительных людей.

Но всё же ещё остаётся место для этого прославляемого и восхваляемого руководства. Но думать о нём, как о неком иллюзорном магическом снодобье, будет совершенно бредовой идеей. Люди, которые возлагают надежды на эти грандиозные семинары о руководстве любят продавать эту чушь. Большинство управленцев и частных предпринимателей любят покупать это тоже, потому что это весело говорить о руководстве, но это совсем не весело быть потной подмышкой в деталях системы. Это является их эго, которое удовлетворяется рассмотрением самого себя в качестве великого лидера, посвящённого великому руководству, а затем обвиняет войска за то, что они были такими неотзывчивыми и бестолковыми башками, что они не оценили Вас; но это вообще не является эго, если Вы удовлетворяетесь обвинением самого себя за плохие системы и слабые меры принуждения. Но если Вы действительно хотите сделать так, чтобы Ваш бизнес производил максимальную прибыль с людьми, с которыми Вы и в самом деле должны будете работать вместе в условиях реального мира, то Вы должны пропустить этот семинар.

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

Я нанял на работу многоуважаемого профессора психологии, доктора Уорена Б. Космоса для превращения нашего дисфункционального маленького коллектива в «морских котиков» реализации.	
Тсссс	«Ага, это всё будет сегодня. Мы расстаёмся до нашего первого семинара в эту пятницу, который как меня проинформировал доктор Космос будет называться «Постановка реалистических целей – потребление пищи без детского нагрудника»

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

ГЛАВА 12

Проводи маркетинг в отношении хозяина, все остальные – рабы, прислуга.

«Ничего не случается до тех пор, пока кто-то что-то не продаст»

- фраза приписывается двум различным тренерам по продажам Элмеру Леттерману и Артуру «Красному» Мотли, неизвестно, кто сказал это первым.

Несколько лет назад, я (по глупости) согласился лично провести «программу по тренингу кадров» для ведущих работников примерно дюжины моих клиентов. Они прислали их ко мне в виде группы на два дня. Но их работодатели не приехали вместе с ними, а я услышал кучу таких вещей, которые я не хотел вообще слышать. Это могло показаться удивительным, что они будут так искренни и откровенны со мной как они были, но их честность была в значительной степени обусловлена тем фактом, что они даже не представляли, в какой степени вредно и обличительно было большинство из того, что они заявляли. В качестве примера скажу, что большинство из них горько жаловалось о двух вещах: (1) принудительное прерывание их «реальной работы» или «важной работы» постоянными и непредсказуемыми звонками «покупателей», их сообщениями по электронной почте, их внезапными приходами; и (2) принудительное срывание нормального хода их «реальной

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

работы», решений их боссов о быстрой реализации дополнительного продвижения товаров или усилий по сбыту.

Если это удивляет Вас, то так не должно быть. Я могу заверить Вас, что Ваши мысли в отношении того, какая работа является важной в Вашем бизнесе и в мыслях Ваших работников на эту тему, очень далеки друг от друга. Далее, солидный маркетинг содействия в продвижении товаров, а также идеи по сбыту товаров, инициативы и проекты постоянно саботируются оперативными заботами и нуждами, а также работниками, которые рассматривают каждую такую вещь как «дополнительную работу».

Я сидел на встречах и слушал, как на моих клиентов совершались нападки их же собственными работниками в виде огромной кучи причин, почему «мы не можем это делать». Их бизнесы в буквальном смысле слова управлялись согласно плану под названием «не можем сделать».

В одной довольно большой компании я продемонстрировал с хорошей достоверностью, что количество продаж могло быть увеличено на 50 процентов, если будет выполнено следующее условие. Условие: перспективные покупатели, согласием которых прийти в демонстрационные залы с товарами в заранее установленное время заручился телемаркетинговый центр этой компании, аккуратно подсчитаны, с почасовым сообщением о них из удалённых демонстрационных залов обратно в корпоративную штаб-квартиру так, что серия последующих шагов, в том числе контакты по электронной почте, по обычной почте или с помощью телемаркетинга могли бы быстро последовать друг за другом в отношении каждого перспективного покупателя, который не появился в демонстрационных залах, но обещал это сделать. Региональные менеджеры по сбыту сообщили Президенту компании, что нельзя это устроить, потому что продавцы никогда не смогут тщательно отчитаться в отношении того, кто из таких потенциальных покупателей пришёл в демонстрационный зал, а кто не пришёл. Это означает также и отчёт о том, как много презентаций продавцы сделали, и какой процент сделок о покупках были в действительности закрыты. Вице-президент по продажам сказал, что всё это не сделано из-за сложности обработки всей переписки с потенциальными покупателями и начала соответствующих последующих шагов. Вице-президент по финансам сказал, что это не могло быть сделано, потому что половина удалённых залов не оборудованы подключёнными к интернету ноутбуками, а расходы на покупку ноутбуков и подключение их к интернету не были включены в их бюджет.

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

Управляющий отдела печати настаивал на том, что они никогда бы не смогли напечатать в срок рассылки в форме, изменённой для каждого отдельного потенциального покупателя. А какой-то другой управляющий настаивал на том, что её «весь отдел по обработке данных устроил бунт, если бы её подчинённых попросили сделать что-либо описанной выше сложности и в ограниченное время».

Я наблюдал, как CEO съёжился и сдался. Сильный, крепкий телом здоровый мужик ростом в 188 сантиметров с галстуком и платочком из кармашка соответствующего цвету и учёной степенью по управлению из Стэнфордского университета превратился в размазню, типа картофеля-пюре. Его армия работников, которые ничего не могут сделать, оставила его, торжествуя триумфальную победу над ним. Я был смущён из-за него.

Самое любезное описание этого – «маркетинг, контролируемый повседневными операциями». Но это всегда должно быть по другому. Почему? Потому что маркетинг – это то, что приносит деньги. В качестве частного предпринимателя или Президента или же другого титулованного лидера, наиглавнейшая часть Вашей работы заключается в том, чтобы вычислить, какими должны быть наилучшие, самые сильные, самые мощные, самые эффективные реклама, маркетинг и стратегия по сбыту – и после этого потребовать, чтобы они были реализованы. Если претворение в жизнь таких задач создаёт множество оперативных вызовов, трудностей или даже приводит к хаосу, то пусть так и будет. Чтобы не потребовалось для этого, это должно произойти. Если прекрасной, полное всяких цветов справочное руководство о том, как должны делаться вещи, следует выкинуть прочь и переписать, если описание Ваших рабочих обязанностей также нужно переписать, если люди с несоответствующими навыками или отношением к труду, который трудно переделать должны быть заменены свежими войсками, если денежные средства должны быть перенаправлены от других источников затрат, то пусть так и будет. **Правит наилучший маркетинг; все остальные являются его слугами и рабами.**

Я больше не терплю эту чушь, если слышу её от клиентов, которые мне платят. Если я определил, что наилучшая рассылка, которую мы можем сделать для какого-то особенного содействия продажам клиента, нуждается в том, чтобы быть отосланной в трубке длиной 18 сантиметров и сделанной из пластика зелёного как неон цвета, причём в эту трубку мы собираемся набить мешочки

арахисовых орехов вместе с продающими письмами, которые направляют людей на новый веб-сайт, то мой клиент прекрасно понимает, что нельзя говорить о том, что его поставщик имеет только 10-саниметровые или 12-сантиметровые трубки или спрашивать, можно ли заменить пластик на более дешёвую картонную бумагу, и что нельзя говорить мне, что недостаточное количество арахисовых орехов в его городе из-за нашествия слонов или что создатель его веб-сайта был внезапно ослеплён. Мои клиенты знают, что если они мне скажут что-то подобное, то я *уволю* их!

Рекомендуемый источник №2

Вы можете получить бесплатную подписку на моё Нехреновой маркетинговое письмо наряду с особым набором подарков на сайте www.DanKennedy.com/management или же следуя инструкциям, изложенным на странице 350 данной книги. Это поможет Вам заставить маркетинг править!

Предположительно, они нашли способы впечатать определённую реальность в головы их подчинённых, что привело к тому, что CEO, описанный ранее в этой главе, был не в состоянии донести до их голов его реальность; работа по управлению людьми, задействованных в обычных каждодневных операциях, чёрт подери, по управлению вообще каждого вокруг здесь заключается в нахождении решений, а не в построении заторов на дорогах, ведущих к таким решениям; заключается в поддержке маркетинга, а не в проведении действий по его саботажу; заключается в том, чтобы помогать возникнуть и начать появляться и расти новым возможностям, а не сражаться с ними до последнего и забивать их до смерти.

Вы должны очень твёрдо решить, какая императива будет руководить Вашим бизнесом, Вашими работниками, а также поставщиками, которые обслуживают Ваш бизнес. Может быть только одна императива №1. Только один хозяин.

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

Досадно, но для многих бизнесов императивом номер 1 является защита толпы работников, которые ничего не могут делать, и избегание трудных вызовов, возрастающее давление для того, чтобы увеличить качество работ и производительность труда, стрессоизменений, а также требование наличия творческого мышления. Их императива номер 1 – получить в следующую пятницу банковский чек на зарплату без всякого срывания их рутинных действий на работе, узнавание новых кривых или же «добавочной» работы.

Невероятно, но во многих других бизнесах императивом номер 1 является сохранения мирных отношений с работниками. Я слышал об этом от многих владельцев маленьких бизнесов – они качают головами и говорят: «это просто не стоит тех неприятностей и неудобств, которые это вызовет у меня в офисе». Данные владельцы *потерпели поражение*. Их управляющими императивами являются удобства и комфорт *их работников*. Доктор сказал мне, что даже если у него есть множество просьб от его новых пациентов о первоначальном приёме в пятницу после полудня, он не сможет принять их, потому что его персонал хотел уходить пораньше по пятницам. Утром по вторникам и средам практически не было пациентов, и я наблюдал, как члены его персонала сидели и повсюду в его офисе читали журналы. Неделя нуждалась в реорганизации, для того чтобы работать по понедельникам и четвергам с 9.00 до 17.00, по вторникам и средам с 11.00 до 17.00, а по пятницам с 10.00 до 18.00.

По весьма странной логике в других бизнесах императивом номер 1 является следующее – то, что дешевле, а не то, что приносит наибольшую прибыль на инвестированный капитал. В некоторых бизнесах управляющими императивами является логика отстаивания своих взглядов. *Мы не можем сделать это, потому что поставщик, которого мы используем… Компьютерная программа, которую мы используем… Служба доставки, которую мы используем, не будет или не может…* До свидания, до свидания. Следующий.

Скажу снова, мы должны твёрдо решить для себя, какая императива собирается управлять Вашим бизнесом, Вашими работниками, а также поставщиками, которые обслуживают Ваш бизнес. Может быть только одна императива номер один. Если Вы хотите максимальную прибыль, то этим императивом лучше быть максимальной прибылью. Не потребуется проведение длительного и утомительного анализа для определения императива номер 1, который управляет прибылью. Для того, чтобы спасти Вам время и усилия,

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

которые могут быть затрачены на поиски и исследования – эта императива заключается в имении наиболее эффективного маркетинга, в привлечении новых покупателей, в оптимизации ценностей покупателей, а также в возвращении потерянных для Вашего бизнеса покупателей.

Я говорю Вам снова, что может быть только один хозяин. Его имя – маркетинг. Все другие кланяются и говорят: «Да, Господин». Каким образом я могу услужить тебе, Господин?

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

ГЛАВА 13

Мышки в игре

«РАСПОРЯЖЕНИЕ №22: Бездельничанье, бесцельное времяпрепровождение, мотание без дела, нанесение визитов или несанкционированное отсутствие на работе вызовет дисциплинарную ответственность, и может привести к потере Вами работы, а также отменит сокращение срока тюремного заключение за хорошее поведение»

- правила и распоряжения тюрьмы Alcatraz

Моя подруга по имени Ли Милтер проверяла историю посещения веб-сайтов на одном из компьютеров, которым пользовался один из её работников в офисе. Самые последние 30 посещений относились к сайту www.MySpace.com. Учитывая, что имели место предыдущие случаи воровства на работе со стороны этого подчинённого, он был уволен.

Да, это воровство и оно является безудержным и принимает масштабные формы. Это воровство времени, на которое Вам нужно посмотреть точно таким же образом, как на воровство наличных денег – или у Вас не будет возможности противостоять этому.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

Он-лайн бизнесы социальной сети www.MySpace.com и гигантов электронной коммерции начиная www.Amazon.com и заканчивая www.eBay.com были бы голодающими тенями самих себя, если бы не рабочее время, во время которого работники посещают эти сайты, что приводит к эффективному обкрадыванию их работодателей, в то время как их работники играются в интернете. И в самом деле, эти компании в действительности *не делают* львиную долю их денег вообще, они всего лишь извлекают выгоду из воровства и переноса производительности от других бизнесов, в том числе Вашего. Если каждый работодатель в Америке внезапно сделал бы то, что работодателям следует делать, и остановил бы доступ к этим сайтам с рабочего места, а эти сайты были бы полностью зависимы от использования их покупателями только собственного времени вместо времени их работодателей, то многие из этих бизнесов онлайн развлечений и покупок просто сильно уменьшились бы в размерах, а затем исчезли.

Как автор этой книги, я эгоистично люблю www.Amazon.com и www.B&N.com и другие книжные интернет-магазины. Как держатель акций www.Amazon.com, я получил хорошую прибыль, но не заблуждайтесь: www.MySpace.com, www.eHarmony.com, www.Amason.com, www.Buy.com и так далее являются Вашими смертельными врагами в борьбе за получение Вами просто полного рабочего дня за полную его оплату. И также не заблуждайтесь в следующем отношении: в то время, пока кошка не следит, мышки играются на этих веб-сайтах, играют в компьютерные игры и посещают сайты банков, где открыты их счета, посылают по электронной почте красочные разноцветные открытки-поздравления, общаются с друзьями с помощью систем мгновенной передачи текстовых сообщений, а также смотрят фильмы, в то время как никто не отвечает на деловые звонки по Вашим телефонам, с Вашими клиентами обращаются, как с теми людьми, которые надоедливо их прерывают, подготовка и обработка документов прячется под стол и зарывается как можно глубже.

Многие из моих клиентов являются предпринимателями с небольшими офисами, в которых работают от одного до нескольких сотрудников. Эти коты (предприниматели) работают главным образом из дома и часто путешествуют, оставляя мышек без всякого надсмотра в течение этих дней до конца путешествия. Если бы они были в состоянии тайком посмотреть на то, что творится в их офисах во время их отсутствия, то они бы ужаснулись. Когда по моему настоятельному требованию они наносят внезапные визиты в свои офисы

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

или посылают кого-либо другого, не известного работникам без всякого объявления, то они приходят в ужас от того, что они обнаруживают. Когда они делают так, как я настаиваю, и проводят рейды во время уикэндов, осматривая ящики под рабочими столами, шкафы с файлами, с бумажными папками, книги с назначениями сроков прихода клиентов, а также осматривают компьютеры, то они изумляются, и можно сказать, снова ужасаются от того, что они находят там. Проведение рабочего времени в нахождении друзей на www.MySpace.com является весьма незначительным проступком в этой грандиозной схеме проступков. Мышки делают гораздо более худшие вещи.

Другие клиенты имеют профессиональные практики, магазины розничной торговли или открытые для посещения офисы, такие как страховые агентства или агентства недвижимости. Эти коты и кошки тоже часто отсутствуют в местах расположения их бизнеса, находясь в дальней комнате и сверля зубы или же ездя на машине с одного назначения о встрече на другое. Когда мы делаем так, что в их бизнесы в это время звонят по телефону или заходят лично посетители, то мы открываем для себя, что мышки не только играются в это время, но фактически весьма намеренно саботируют весь бизнес. Например, это является весьма обычным и частым уловом в профессиональных офисах в любой день, когда кошки нет на месте и этот улов заключается в том, что можно найти мышку, которая снимает трубки телефонов в течение часов, говорит звонившим «Подождите» и это ожидание может продолжаться в течение нескольких часов, в то время как они играют на компьютере и говорят со своими парнями, девчонками или супругами по мобильным телефонам. Звонящие клиенты обескуражены таким поведением, переносят решение своих дел и проблем в другие бизнесы.

Ох, и Вам, конечно, не нужно верить мне на слово в этом отношении. Передача 20/20 телеканала ABC сделала выдающееся шоу на эту тему, в котором они наняли людей делать опросы прохожих на улице, а затем тайно наблюдали за их работой. Они позволили работникам магазина, продающего мороженное поверить, что их владелец собирался уехать из города на целый день, а затем наблюдали их работу с помощью скрытых камер и послали к ним тайных покупателей и так далее и тому подобное. Из всех работников, которых мы видели в этом шоу, только один делал работу, которую она должна была делать без насмешек и лжи, чтобы скрыть это – но она была понуждаема другими работниками прекратить это. Люди, занятые в таком

исследовательском обзоре для шоу, выполнили до смешного низкую и лёгкую цифру по количеству взятых интервью путём собственного заполнения многих документов для обзора без опрашивания каких-либо посторонних лиц. Затем один из таких участников обзора прилёг поспать на скамейке в парке, другой пошёл совершать покупки по магазинам, а несколько других прервались для ланча на значительно более длительное время, чем было позволено. Они фальсифицировали их работу, обесценивая её значение и обезображивая её результаты и приводя в полный кавардак её результаты. Когда им продемонстрировали, что их поймали на этом, *то это их совершенно не устыдило*, у каждого из них была уважительная причина в отношении того, что они сделали. Такие причины варьировались от стеснительности до чувства унижения от того, что они должны делать такую работу. Тем не менее, они все взяли причитающиеся им деньги. Работники магазина с мороженным сидели, разговаривая друг с другом, в то время когда телефон всё время звонил и ничего из этого не было вымышлено или придумано специально. Это было и является реальностью.

Конечно, каждый скажет: «Кто угодно, только не МОИ работники».

Извините, но мыши есть мыши.

Так вот.

То, что я предлагаю заключается в том, чтобы, прежде всего создать «рабочее место только для производства и увеличения производительности труда» с устранением всех отвлекающих моментов и обстоятельств и предметов. Во-вторых, кошка никогда не должна отсутствовать, быть далеко от рабочего места. Я объясню то, что я имею в виду.

Имеется причина из-за которой это называется рабочим местом.

Идея №1: У работников есть запертые на замки ящики для личных вещей.

По прибытию на работу, от Бетти и Бобби требуется положить все их личные вещи в такие ящики, запертые на ключ. В большинстве случаев такие личные вещи включают в себя мобильные телефоны или любые другие

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

устройства и приборы для общения, всякую ерунду для игры в видео-игры, губную помаду, ножницы для обрезания ногтей на ногах, сладости и булочки, а также любую другую чёртову вещь, не используемую на работе на их рабочем месте. Это означает, например, что торговый клерк за ювелирным прилавком в универмаге Kohl's не будет болтать в стороне по её мобильному телефону, в то время как покупатель стоит у прилавка и ждёт её. Это означает, что Ваш сотрудник не будет обмениваться текстовыми сообщениями или играть или есть, когда он должен делать – что? Произнесите это в унисон вместе со мной: Р-А-Б-О-Т-А-Т-Ь.

На перерывах работники могут сходить к их личным ящикам, достать их личные вещи и заниматься всякими личными делами, какими они только пожалеют в помещении для проведения перерывов, в комнате отдыха для работников, на парковочной площадке для курильщиков или в любом другом месте, которое Вы имеете в распоряжении для них, куда они могут пойти, когда они не работают. Вы могли бы пожелать устроить действительно отличное место для проведения их личного времени тоже и разместить в нём пару 52-дюймовых плоских телевизионных экранов, несколько компьютеров, которыми они могут пользоваться для того, чтобы совершать банковские операции через интренет, покупать обувь, а также играть в игры. Вы могли бы даже захотеть предоставить им более длинные по времени перерывы. Это было бы великолепным торговым обменом для того, чтобы держать их личные вещи, используемые только в личное время и место, и неиспользуемые ими в рабочее время и на рабочих местах. Если Вы предпримите все эти прекрасные меры, то это будет просто замечательно. Но в действительно, это не является необходимым. В конце концов, Вы же не нанимали их на работу, чтобы они играли. Не так ли? Вы взяли их в Ваш бизнес для того, чтобы делать в течение рабочего дня что? Произнесите это в унисон вместе со мной: Р-А-Б-О-Т-А-Т-Ь.

Ах и между прочим, скорость, темпы и требования Р-А-Б-О-Т-А-Т-Ы должны заставить Вас уставать. В конце рабочего дня Вам следует в реальности чувствовать, как если бы Вы работали и в самом деле. Как я упоминал прежде, я владею своими лошадьми, которых можно запрягать в маленькую коляску и я правлю ими, находясь в этой коляске профессионально. Ничто не раздражает меня больше, чем сидеть в этой коляске, направляясь обратно в амбар после гонки, которую мы не выиграли из-за лошади, которая фактически, и в самом деле совершенно не устала.

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

Конечно, должны быть сделаны модификации для различных людей на разного рода работы. Но Вы должны очень тщательно рассмотреть их и делать это неохотно. Каждое исключение ослабляет Ваше правило. Через каждую лазейку в правилах утекает производительность труда и, таким образом, прибыль.

Идея №2: никто не нуждается в подключении к интернету.

Если Бетти и Бобби используют их настольные компьютеры для ввода данных или бухгалтерской работы, то им нужны компьютеры. Но им не нужна электронная почта и доступ к www.MySpace.com. В приличных размеров офисе с несколькими работниками, если бы это зависело от меня, то в этом офисе был бы один компьютер, подключённый к Интернету только для того, чтобы отсылать и получать электронную почту, и находился бы этот единственный компьютер в Помещении для Коммуникаций, к которому бы Вы ходили и авторизировались бы и использовали его только тогда, когда Вам на самом деле нужно отправить сообщение. Думайте об этом, как о факсе. Если Бетти делает большое количество поисков в интернете, тогда ОК, может быть Бетти нужно быть подключённым к интернету, но только потому, что Бетти делает это, не означает, что Бобби занимается этим тоже. И Вашим людям также не нужно присылать и получать e-mail и текстовые сообщения через одну минуту или две в течение всего дня. Они могут научиться составлять список вопросов, которые им нужно обсудить друг с другом, написать его на жёлтом месте, прикрепить его где-нибудь, а потом поговорить друг с другом один раз в день. Хотя, конечно же, у Вас может быть интранет без подсоединения каждого Вашего работника к интернету.

Идея №3: кошка никогда не уходит.

Я вовсе не выступаю здесь в пользу Большого Брата, следящего за мной в моих честных делах и личной жизни. Так что я определённо понимаю других людей, которые возражают против такого вторжения в их частные дела и их личную жизнь. Чёрт подери, я до сих пор отказываюсь использовать продуктовые купоны, рассылаемые по почте ко мне домой, потому что меня раздражает тот факт, что они будут иметь данные о том, какое лекарство от насморка и

простуды я покупаю или какой журнал я приобретаю у них для прочтения. Политически, я настолько близок к партии либертарианцев, насколько можете быть близки Вы без простого ухода от какого-либо практического участия в политике. Но заметьте эти слова: *личная жизнь*. Личная жизнь, которая имеет место быть, происходит в течение личного времени в личном помещении. Находясь в публичных помещениях, людям нужно понять, что у них нет никакого права на личную жизнь. И нам следует иметь камеры наблюдения в публичных местах, таких как деловые улицы для того, чтобы мы могли предотвратить террористические атаки и нападения и быстро задержать террористов, точно так как было сделано в Лондоне в июне 2007 года. На рабочем месте людям нужно понять, что они там для того, чтобы работать, и у них нет никакого права ожидать какого-либо уединения и личной жизни; *чем бы* они не занимались это *Ваше* дело, до тех пор, пока они занимаются этим на территории *Вашего* бизнеса, в течение *Вашего* делового времени.

Согласно анализу, представленому на веб-сайте www.salary.com, американские компании тратят более чем 750 миллиардов долларов, платя людям за работу, которую они *не* выполняют. Добавьте к этому количество денег, которое выплачивается людям за работу, которую они делают, которая не отвечает стандартам, политике и процедурам работодателя. Какая-либо доля этого не уходила из Вашего кармана, она является слишком большой.

На рабочем месте «большой брат» должен наблюдать и подсматривать. Кошка не должна всё время быть на месте.

Существует несколько способов достижения этого.

Способ, который имеет дело с технологией. Как простофиля в технике, я опишу это кратко и просто. Просто знайте тот факт, что имеется множество провайдеров услуг и программного обеспечения, и оборудования, которых Вы можете отыскать для того, чтобы реализовать любое предложение, которое я собираюсь сделать. А найти их, отыскать и использовать Вы должны. Касательно компьютеров, Вы можете получить доступ в любой из компьютеров, используемых Вашими работниками в любое время и из любого места, а затем контролировать, что точно делается с такими компьютерами в этот же момент в реальном времени. Вы также можете получить доступ к записанным файлам с историей того, где данный пользователь компьютера путешествовал по интернету, какие сайты он посетил и какие письма он отослал. Такие файлы

могут быть восстановлены даже после того, как они были удалены. Более того, они могут собираться в течение всего дня. Даже наиболее безграмотные в компьютерах боссы, могут аккуратно отслеживать использование интернета в его компании любым местом, офисом, отделом, отдельным работником, каждый день, каждый час, каждую минуту.

Касательно рабочих мест, Вы можете сказать, что можете установить там видео и аудио системы для наблюдения, которые могут записать всё что угодно, и в которые Вы можете получить доступ из любого удалённого места через Ваш ноутбук, а затем наблюдать и слушать в режиме реального времени. (Я написал более подробно об этом в главе 14)

Исследователи из государственного университета штата Вашингтон обнаружили, что работники, которые знали, что за ними наблюдают, делают больше, но не чуть не чувствуют себя от этого счастливыми! Ха-ха, интересно почему. Может ли это быть из-за того, что они фактически были должны – скажите вместе со мной в унисон - Р-А-Б-О-Т-А-Т-Ь? Ну, вот Вам секрет: Ваши действительно хорошие, честные, продуктивные работники, которые составляют лишь малую часть по отношению ко всем остальным Вашим работникам, ненавидят этих плохих, нечестных, непродуктивных паразитов. Хорошие работники всегда возбуждаются в хорошем смысле этого слова, когда имеет место настоящее принуждение к труду посредством настоящих зубов. Но это не делает хороших работников несчастными. Только плохих. По отношению к продавцам, агентам по сбыту, установщикам и монтажникам, водителям службы доставки и тому подобным людям, имеется устройство определения места нахождения с помощью GPS.

И имеется даже большее. Вопрос заключается в том, что если Вы предпочтёте так сделать, то Вы можете знать о том, кто что делает, когда, где и как… Неважно, соблюдают ли они Вашу политику, процедуры, торговые правила, инструкции по установке… Вы можете знать, как они используют Ваши активы и Ваше время поминутно. Если Вы не предпочтёте сделать это, то извините, но Вы болван.

Другой способ наблюдать за мышками заключается в человеческом шпионстве. Существуют легенды о Марте Стюарт, неожиданно пробирающейся в магазин Kmart и устраивающей сущий ад для работников, если при проверке, как выставлены на продажу товары под брендом Martha Stewart, это не сделано

должным образом. Это подходит для неё, но более практический подход – это организованное и скоординированное действие (совершение покупок тайными покупателями).

Существуют профессионалы, которые могут быть тайными покупателями и клиентами в Ваших магазинах, офисах, практиках и выставках с товарами, на выставочных павильонах торговой ярмарки, или же в других деловых местах. Они могут играть роли перспективного клиента или покупателя, позвонить в такие места, после чего их посетить и вести себя, как покупатели и клиенты, и что-то покупать. Такого рода услуги имеются в наличии, как в простой дешёвой форме, так и в сложной и дорогой. Но они того стоят. Вам нужно определить, какой уровень знаний и опыта уместен для Вашего бизнеса, насколько глубокие расследования с помощью тайных покупателей нужны для Ваших целей, с какой частотой они должны быть сделаны, а также желаете ли Вы, чтобы те же самые эксперты обеспечивали и помогали Вам с тренировками работников, или же просто использовать их находки и проводить постоянные тренировки самому. Вам нужно с умом оценить количество потерянных покупателей, чтобы прийти к сумме денег, которую Вы желаете вложить в это дело. Затем Вам НУЖНО привести в действие всеобъемлющий план, в котором сочетается Ваша программа (что должно быть сделано и как это должно быть сделано), обучение совершении покупок с помощью тайных покупателей, принуждение к исполнению, вознаграждение и увольнение.

Рекомендуемый ресурс №3

ШПИОНЬТЕ ПЕРЕД НАНЯТИЕМ НА РАБОТУ! У меня есть две разных шпионских службы, с которыми я много работаю и которые я рекомендую моим клиентам. Каждая из них предлагает отличный уровень обслуживания. Если бы Вы хотели получить короткий доклад о них и ссылку на них, то идите на веб-сайт www.NoBSBooks.com, кликните ссылку, кликните на иконку «MANAGEMENT BOOK», а затем на иконку «SNOOPS REPORT».

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

Вам также нужно проводить «рейды» на рабочие места Ваших работников, когда их там нет. По меньшей мере, раз в месяц, выделите субботнее утро для тщательного исследования рабочих мест некоторых Ваших работников. Делая это лично, я обнаружил спрятанную давно запущенную и просроченную работу, резюме, сделанное на моей копировальной машине и отосланное по почте за мой счёт (инициатива, которая удивила меня), а также жалобы от покупателей, которые остались без ответа. Другие обнаружили более худшие вещи. Работница одного из моих клиентов была полной дуррой, не брала деньги с кредитных карточек покупателей и дело закончилось тем, что хозяин недополучил 236 000 долларов поступлений от продаж.

Третий способ держать вещи под контролем заключается в том, чтобы разрешить хорошим мышкам, как крысам сожрать плохих мышей. По моему предложению один мой клиент, имеющий несколько офисов, несколько магазинов, несколько ресторанов, установил бесплатный телефонный номер для работников, чтобы они анонимно и безопасно докладывали о работниках, делающих меньше, чем положено, и плохо работающих. Им обещали, что никакие попытки не будут предприняты для определения того, кто позвонил на этот телефонный номер. Лишь в первые шесть месяцев сообщения на эту линию анонимных намёков привели к поимке одного работника, который крал товары из магазина почти каждый день, а также второго работника, который плевал и даже клал грязь с пола в пищу покупателям; секретаршу, которая переводила все телефонные звонки в режим ожидания, в то время как она использовала свой небольшой вибратор, который она использовала для своего сексуального удовлетворения… в течение часа каждый день, и наконец, в конце этого хит-парада был обнаружен работник-клерк, который каждую неделю копировал офисные файлы с покупателями и информацией о них и продавал их конкурентам за наличные деньги. Честно говоря, владелец этого бизнеса должен был отобрать неверные доклады о неправильном поведении, оставленные на звукозаписывающем оборудовании злобными работниками, которые лишь искали способ отомстить другим из-за каких-то мелких дел между ними. Но то, что он открыл, заключается в том, что хорошие, честные, упорно работающие сотрудники глубоко презирали плохое поведение плохих работников, хотели увидеть, как их схватят, уволят с рабочих мест и стремились напрочь их вывести на чистую воду, если они могут так сделать анонимно.

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

И наконец, четвёртая стратегия заключается в том, чтобы фактически быть там и руководить Вашим бизнесом, что в наши дни является чем-то вроде радикальной концепции. Большое количество частных предпринимателей кажутся более заинтересованным на площадке для гольфа, на пляже, дома, играя со своими детьми, в проведении свободного времени в Starbucks, а также везде, где только угодно, но только не на их предприятиях. Заинтересованные делать что угодно, но не управлять ими. Но я выступаю за все удовольствия и развлечения на солнце, но я настаиваю, чтобы частные предприниматели организовывали свои бизнесы, как слуги, но не хозяева. Я также настаиваю на том, чтобы частные предприниматели оставались на удалении от своего бизнеса в течение некоторого времени делали важную, имеющую большое значение работу, такую как создание рекламы или написание планов маркетинга – в более производительном, свободном от прерывания и отвлекающих моментов окружении. Но. Очень большое *НО*. Я продолжаю говорить это снова, и снова, и снова: если Вы настаиваете на том, чтобы вообще иметь работников, то Вы должны принять обязанности, которые приходят с ними. Руководство, управление, И КОНТРОЛЬ, И ПРИСМОТР. Это невозможно в действительности знать, что происходит в бизнесе, если Вы никогда или очень редко там бываете. Вы просто не можете побить то, что Том Питерс называл MBWA: управление, шатаясь вокруг да около. Слушайте то, что происходит внутри. Присоединитесь к тому, что происходит вокруг Вашего бизнеса и делайте это. Смотрите, что происходит внутри и будьте наблюдательными.

Майкл Гербер, знаменитый мужик из компании E-Myht говорит, что большинство частных предпринимателей проводят слишком много времени, работая *в* своём бизнесе, а не *на* свой бизнес. Десять лет назад я согласился бы с ним на 100 процентов. Но сейчас нет. Его наблюдение верно лишь иногда. Это грех, который совершают большинство частных предпринимателей. Тем не менее, существует также много владельцев бизнеса, которые грешат, вообще не работая в их бизнесах. Некоторые даже избегают работы в/ИЛИ на свои бизнесы! Предложение: если Вам не нравится Ваш бизнес так сильно или Вы заинтересованы в нём настолько мало, что Вы избегаете там бывать, работать в нём или работать на него, тогда продайте его, отдайте просто так, или сожгите его до тла. Сейчас, а не позже.

Правильный баланс изменяется от бизнеса к бизнесу. Но, в качестве правила большого пальца, я бы сказал, что соотношение должно быть примерно

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

таким, что 75 процентов бизнесменов, работающих на свой бизнес, и 25 процентов – работающих в своём бизнесе.

Определение: работать на свой бизнес означает делать большие дела, стратегические дела, творческие дела. Примерами были бы разработка рекламной компании для новой линии товаров, или же посещение встреч моей группы коучинга, или групп такого же рода для обмена информацией и идеями с другими тщательно подобранными предпринимателями. Или же написание маркетинговых стратегий, что делать перед выставкой, на выставке и после выставки товаров, которая относится к ежегодным торговым ярмаркам, проводимым в Вашей индустрии. Многие из этих вещей часто лучше получаются в дали от офиса, завода или же магазина, находясь дома или прогуливаясь вокруг зоопарка.

Работать в своём бизнесе означает быть по локоть и глубоко по пояс в бесчисленных деталях реализации и исполнения. Примеры этого включают в себя встречи лицом к лицу с конкретными работниками или группами работников для работы вместе с ними на специфических проектах или проблемах, принятие телефонных звонков от ключевых клиентов или поставщиков, или даже делание самой работы: обслуживание покупателей, продажу товаров, заполнение полок продуктами и товарами, а также посадка растений в горшки. В некоторых небольших бизнесах у владельца нет никаких разумных экономических вариантов, кроме делания самому некоторой части такой работы. Во всех бизнесах это полезно для их владельца, по меньшей мере, иногда от случая к случаю делать маленькую часть всей работы, для того, чтобы он знал, что для этого требуется, его нельзя было легко обмануть, а также чтобы каждый знал, что каждый знает об этом. Время, проведённое в работе на свой бизнес также с умом и выгодно для себя используется для большего шпионажа за людьми. Например, каждому владельцу бизнеса следует периодически, но случайным образом, захватывать всю входящую почту, открывать её и проверять лично, прежде чем кто-либо получит к ней доступ. То же самое делать с электронными почтовыми отправлениями за какой-либо день. И случайным образом выделять час или два на телефонные звонки и фактически слушать покупателей. Это является тем способом, с помощью которого Вы держите контроль над тем, что в действительности происходит. Нет, фактически это является единственным способом держать под контролем то, что в действительности происходит!

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

Цели могут быть следующими…

- Иметь рабочее место, которое является местом работы.
- Иметь рабочее место, которое является рабочим местом «только для производительного труда».
- Получать полный день работы за обговорённую оплату за день работы. От каждого оплачиваемого работника каждый день.
- Получать работу с соблюдением норм и правил, что означает работу, которая сделана так, как Вы намеревались, чтобы она была сделана.
- Быстро и безжалостно выявлять, устранять и заменять тех работников, которые отказываются работать полный день и выполнять работу с соблюдением всех норм и правил.
- Эффективно поддерживать тех работников, которые действительно работают полный день и выполняют свою работу с соблюдением всех норм и правил, но не увеличивать им рабочую нагрузку, заставляя их делать работу за плохих работников.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

ГЛАВА 14

Дымя сигаретой на улице.

«Доверяй, но проверяй»

- Президент США Рональд Рейган

В престижном районе с шикарными магазинами недалеко от Ауте Бэнкс в штате Виржиния моя коллега Ли Милтир забрела в роскошный магазин женской одежды – и обнаружила, что в нём вообще никого нет. На прилавке лежала раскрытая сумка какого-то человека и мобильный телефон. Она крикнула и позвала кого-нибудь, кто мог быть поблизости в магазине: она посмотрела в подсобное помещение магазина. Затем она выбирала вещи, которые она хотела бы купить в течение десяти минут и в самом деле она нашла парочку таких вещей. Но рядом не было никого, кто пробил бы их через кассовый аппарат. Периодически телефон в магазине звонил, делая по 10 и даже по 20 звонков, но никто на него не отвечал. После 15 минут в магазине Ли отказалась от совершения покупок и покинула заведение, следка удивляясь – сотрудники магазины были похищены? Они связаны по рукам и ногам в подвале?

В то время, когда она выходила, кто-то окликнул её с противоположной стороны улицы. Женщина, сидящая с двумя другими женщинами во внутреннем дворике, крикнула ей: «Вы что-то хотели увидеть в магазине?»

Ли подошла к ним поближе и обнаружила, что эти женщины курили и пили кофе. Она спросила ту, которая кричала, является ли она владелицей

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

магазина. Та ответила, что нет; она просто «заведует этим местечком». После этого Ли высказала ей краткую «мотивационную речь»: «Если бы я знала владельца, я бы сделала так, чтобы тебя уволили в последствии. Ты видела, как я зашла в магазин и всё же оставалась здесь курить. Ты настолько глупая, что оставила свою сумку, мобильник и бумажник на прилавке. А магазинный телефон разрывался в это время от звонков. Тебя *нужно* уволить.»

По всей вероятности, если бы Ли поддалась навязчивому соблазну ответить по телефону в магазине на его двадцатый звонок, она могла бы поговорить с владельцем. Позднее, если бы владелец спросил свою работницу, почему та не отвечала на телефон, то работница, скорее всего, соврала бы ему и сказала бы, что была занята с покупателем.

Магазин потерял больше чем 500 долларов на этой несостоявшейся продаже. Его владелец никогда не узнает об этом ущербе. Это является тем же самым проступком, как если бы эта работница украла 500 долларов наличности из кассового аппарата.

И Ваш немедленный ответ на это следующий: *не в МОЁМ бизнесе.*

Не МОИ работники.

И если это Ваша реакция, то Вы, либо безнадёжно наивные и запутались в иллюзиях, так что Вас нужно поместить в уединённое место для Вашей собственной безопасности, либо же Вы косите под дурачка, чтобы избежать этой грязной и неприятной работы по надлежащему управлению бизнесом в действительности. А я обнаружил, что последнее имеет место более часто, чем первое.

Чёрт возьми, это имеет место почти в КАЖДОМ бизнесе, в том числе и в Вашем, и если Вы захотите поставить большую ставку на то, смогу ли я поймать Ваших работников, дурачащимися над покупателями, отпугивающими покупателей, пренебрегающими ими, лгущими и крадущими, то дайте мне знать лично. Я люблю играть в азартные игры, когда мой выигрыш очевиден.

Такого рода вещи представляют собой национальную эпидемию.

Что приводит меня к тому, чтобы выдвинуть следующее предложение.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

Почему я ратую за скрытое наблюдение.

Мой совет (в основном правильный, но в то же время нежеланный) клиентам, которые владеют магазинами, ресторанами, офисами, профессиональными практиками, а также любого рода бизнесами, заключается в том, чтобы установить и использовать скрытую камеру с полным обзором от стены до стены, а также скрытое оборудование для прослушивания, которое можно просматривать в реальном времени с ноутбука, находясь где угодно. Если такое оборудование установлено в Вашем бизнесе, то Вы можете внезапно зайти, много раз в случайной последовательности из любого места, где Вы можете только быть даже без предупреждающего звука Ваших приближающихся шагов. Вы также можете наблюдать и слушать, как Ваши продавцы фактически представляют продаваемые ими товары, наблюдать и слышать, как пациента приветствуют и встречает у входа в Вашу практику. В большинстве бизнесов это стоит от 4000 до 10000 долларов, чтобы установить такого рода систему и это является сделкой века. Небольшая цена за то, чтобы наделить Ваши стены ушами и глазами.

Такого рода скрытые наблюдения служат для 5 целей.

1. Эффект максимального сдерживания.

Когда бы не случалась казнь, куча «экспертов» сбегается к месту казни и заявляют, что смертная казнь не является сдерживающим фактором от совершения преступления. Это может быть так в случае людей, совершающих убийства в состоянии аффекта. Но Вы никогда не убедите меня в том, что наличие и продвижение использования смертной казни за расширенный набор чудовищных преступлений и публичное наблюдение смертных казней не остановит *кого-либо*. Профессиональные квартирные воры говорят, что наличие громко лающего пса достаточно, чтобы сдержать их – в конце концов, имеются другие дома. Независимо от данного теоретического спора имеются следующие факты в отношении скрытого наблюдения за рабочими местами. Ряд исследований, в том числе, проведённое государственным университетом штата Вашингтон доказывают, что выполняется большее количество работы в том случае, когда работники знают, что за ними наблюдают. Много лет назад, когда

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

я работал вместе с очень высококлассным экспертом в области контроля за воровством в индустрии розничных продаж, то у меня был клиент, который страдал от проблемы, заключающейся в 30 процентном воровстве, совершаемом его работниками с его складов. Это процентное соотношение опустилось за ночь при установке скрытого видеооборудования для наблюдений, имеющее обзор от стены до стены и постоянного наблюдения за тем, что происходит. Я сомневаюсь, что моя приятельница Ли нашла бы пустой магазин с единственным его работником, просиживающим свой зад на столике во внутреннем дворике на противоположной стороне улицы, если бы вышеупомянутая работница знала, что владелец магазина может посмотреть на то, что происходит через свой ноутбук в любой момент времени.

2. Безопасность работников и защита от судебной ответственности.

Можно гораздо меньше заботиться о сексуальном приставании на работе или враждебных судебных делах, вытекающих из происшествий на рабочих местах, если каждый дюйм рабочего пространства находится под скрытым аудио и видео наблюдением каждую минуту. В небольшой сети магазинов самообслуживания, работающих допоздна, которые расположены в очень плохих частях города, количество актов насилия, совершаемые против работников во время ограблений, уменьшилось от частой интенсивности до почти полного их отсутствия вскоре после того, как системы тотального скрытого наблюдения были установлены и их было весьма просто различить, а специальные знаки смело объявляли об их существовании. К несчастью, частота ограблений уменьшилась не сильно. Но сами работники таких магазинчиков начали чувствовать себя гораздо безопаснее.

3. Лучшее соблюдение правил и предписаний.

Эта цель является самой большой. Если Вы дантист, костоправ или пластический хирург, то у Вас есть определённая манера, в которой Вы хотели

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

бы, чтобы отвечали на телефонные звонки, правила, которым бы Вы хотели, чтобы Ваши работники следовали, когда они отвечают на вопросы звонящих по поводу оплаты за услуги и других вещей, а также заранее расписанный способ приветствовать людей, когда они входят в помещение Вашего бизнеса. Но Вы находитесь в заднем отсеке, где Вы сверлите зубы или расправляете спины или высасываете жир из толстушек и устанавливаете их в губы так, что Вы не можете их видеть или слышать, что происходит за пределами. Если Вы владеете пятью мастерскими по ремонту автомобилей или станциями для замены масла в двигателе автомобилей или же магазинами, продающими автошины, то у Вас имеется подобная процедура для ответов на телефонные звонки покупателей и встреч клиентов для предложения бонусов при совершении покупки какой-то услуги («если Вы согласитесь со мной и разрешите сменить Вам масляный фильтр сейчас вместе с заменой масла в Вашей машине, сэр, то я установлю Вам бесплатно дворники на лобовое стекло»), а также для пожатия рук покупателям, когда они покидают помещение бизнеса. Но Вы владеете пятью такими заведениями. Вы можете быть только в одном из них в каждый момент времени.

Если Вы владеете компанией, которая отсылает заказы, сделанные по почте, то Вы обычно инструктируете Ваших работников, которые занимаются отсылкой заказов, что паковать заказанные вещи нужно очень тщательно, завёртывать их в приличное количество материала, имеющего воздушные пузыри, а также заполнять картонную коробку с посылкой до вершины упаковочным материалом так, чтобы когда верх, дно или бока коробки будут толкать и пихать или же поставят другие коробки сверху при перевозке, то Ваши коробки не сплющатся, не съежатся и не получат каких-либо иных серьёзных повреждений. Вы обычно говорите им, чтобы они помещали конверт полный предложений со скидками, а также каталоги Ваших товаров внутрь Вашего ящика прямо наверх. Но вчера я получил ящик от Вас, в котором не было достаточно упаковочного материала, одна из сторон была сильно смята, заказанные мною товары сильно сжатыми и не было никакого каталога внутри. Я не буду звонить Вам и сообщать плохие известия. Это не является моей работой в качестве Вашего покупателя, поэтому я не собираюсь надсматривать над Вашими работниками и проводить работы по контролю за качеством работы. Я просто больше ничего не буду заказывать у Вас. Эх, но если бы у Вас была система видеонаблюдения в помещении для упаковки и отправки посылок, то Вы бы могли заглянуть туда в любое время, какое бы только не пожелали. Если бы было оборудование для видеонаблюдения и подслушивания, то было

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

бы не так много нарушений, как сейчас, потому что люди, которые бы паковали эти коробки, знали, что за ними наблюдают.

И вот Вам ещё одна большая причина: данные системы скрытого видеонаблюдения уже давненько являются обычным явлением в производственных помещениях. Они там установлены для контроля над воровством и для того, чтобы заставлять работников соблюдать санитарные меры предосторожности и меры безопасности. Например, в ресторанах быстрого питания скрытое видеонаблюдение за помещениями, где приготавливается пища, сейчас является весьма обычным явлением. Но, в будущем, умные частные предприниматели будут использовать оборудование для скрытого видео и аудио наблюдения для принуждения их продавцов соблюдать правила предписанных практик продажи товаров. Это ново. И я являюсь кричащим во весь рот защитником таких мер и чемпионом по их использованию.

Годы назад меня наняли для проведения семинара по обучению методам экстенсивных продаж в компанию, которая владела и оперировала небольшие поселения людей, которые ушли на пенсию по всему штату Флорида. Прежде всего, я сделал две вещи. Во-первых, я решил, как продавцы должны продавать эти поселения с недвижимым имуществом. Во-вторых, я нанял маленькую старую дамочку для того, чтобы она выступала в роли моей бабушки и ходила по этим небольшим поселениям, для того, чтобы лично наблюдать презентации по их продаже. Я провёл два дня, развозя мою арендованную бабушку вокруг центральной Флориды. Но мы ни разу не увидели презентации с целью продажи, которые бы преподносились тем образом, которым они должны были преподноситься. Ни разу. Даже близко к этому.

Конечно, Вы можете уволить всех Ваших продавцов недвижимости разом. Или скормить их всех крокодилам, которых так много в некоторых местах во Флориде. Но тогда кем Вы их замените? Вы просто не найдёте большую армию продавцов, *добровольно* соблюдающих все правила и предписания. Единственный способ заставить их соблюдать заключается в том, чтобы принудить их это сделать. Я знаю, что Вы мгновенно подумали по другому. Вы подумали: *ну, если я покажу им, что предлагаемый мною способ работает лучше и приносит им больше комиссионных, то они будут делать это добровольно.* Вы не правы. Они не будут. Они будут считать, что Вы фуфло. Они будут заниматься фрилансом. Они разбредутся прочь из резервации. Вы подумали: *ну, я скажу им: «либо Вы будете делать, как я хочу, либо пошли*

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

прочь, я уволю любого, кто будет пойман», то тогда они будут соблюдать мои правила и предписания, чтобы сохранить свою работу. Никаких шансов на это, если только они не будут уверены в том, что они могут быть пойманы с помощью системы скрытого наблюдения и уволены за нарушения.

Вот что я бы посоветовал, если бы я работал с этим клиентом сейчас – каждый продавец должен привести всех перспективных покупателей в закрытое помещение в офисе, для того, чтобы провести фактическую презентацию и это должно быть сделано под скрытым видео и аудио наблюдением. Кроме того я бы добавил требование частых и случайных посещений Ваших заведений и тайным клиентам. Но опять я бы использовал систему скрытого видео и аудио наблюдения там всё время.

4. Лучшее соблюдение правил и предписаний = бОльшая прибыль.

Вот Вам ещё одна большая причина. Предположив, что Ваши заранее расписанные методы продаж, Ваши варианты ответов по телефона, Ваши предложения бесплатных товаров и услуг в случае покупки какого-либо товара или услуги, Ваша политика обслуживания покупателей и так далее и тому подобное, хорошо спроектированная и разработанная, являются прибыльными, если соблюдаются, то лучшее соблюдение правил и предписаний равняется большему количеству приходов покупателей, вытекающих от каждого числа *X* телефонных звонков им, большее количество совершённых ими покупок, являющихся результатом каждого числа X презентаций, более счастливым покупателям и клиентам и так далее и тому подобное. И в самом деле, самый надёжный и лучший способ увеличить прибыль, которую получает Ваш бизнес, заключается в принуждении соблюдать Ваши лучшие практики. Это является почти всегда гораздо большей возможностью для сильного увеличения прибыли, чем какого-либо рода уменьшение затрат. Это обычно является гораздо лучшей возможностью для увеличения прибыли, чем прорыв в продажах и в маркетинге, приносящие Вам больше посетителей.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

5. Личная свобода.

Большое число владельцев небольших бизнесов стремятся к тому, чтобы соблюдались их правила и предписания посредством нахождения для бизнеса и смотря поверх головы каждого работника персонально. Если это Вы, то примите мои симпатии. Ваш бизнес привязал Вас цепями к этому бизнесу, как большой глупый слон привязан с цепями на щиколотках.

Рекомендуемый ресурс №4

Эксперт, которого я рекомендую по этим системам скрытого наблюдения, и кто понимает цели, для которых их нужно иметь, описанные в настоящей главе, и помогает частным предпринимателям их использовать в качестве средств управления, - это Майкл Греветт. По моей просьбе он создал специальный информационный веб-сайт только для читателей этой книги (www.SurveillanceManagement.com). Вы также можете связаться с ним прямо по электронной почте: Michael@SurveillanceManagement.com.

Вы в тюрьме. Эй, я считаю, что Выша паранойя является хорошо оправданной. Я только думаю, что Вы лечите её неправильным лекарством. Претворите в жизнь полномасштабную программу скрытого наблюдения, и узнайте как пользоваться ноутбуком, и тогда Вы сможете наблюдать за работой Ваших сотрудников из любого места. Вы можете пойти куда-нибудь в место свободное от постороннего вмешательства для того, чтобы поработать *над* Вашим бизнесом или приятно провести время после обеда на озере на Вашей лодке для ловли рыбы, но в тоже время одновременно присутствовать для наблюдения контроля *в* Вашем бизнесе. Наконец, Вы освобождены и клонированы много раз.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект
infobusiness2.ru

Автор перевода Белов Дмитрий
BelovDmitry.livejournal.com

ГЛАВА 15

Система телефонных предупреждений отеля Holiday Inn.

«Это элементарно, мой дорогой Уатсон!»

- Знаменитая цитата, которую в действительности никогда не говорил Шерлок Холмс ни в одном романе, написанном Конан Дойлом.

В течение пары лет, когда в моей семье у отца была «чёрная полоса», он подрабатывал в качестве распорядителя на банкетах, обслуживая персонал гостиничных номеров, и будучи человеком, «на все руки мастером», в местном отеле Holiday Inn. Управление сети отелей Holiday Inn периодически высылало команду управляющих для того, чтобы проводить внезапные инспекции в отелях их сети, расположенных в разных частях США. Но как оказалось, это не было такой уж большой внезапностью. В то время в Кливленде было семь отелей Holiday Inn. Тот из них, в который инспектора прибывали первыми, сразу же обзванивал другие шесть отелей для того, чтобы предупредить о прибытии инспекторов.

Работники часто покрывают друг друга. Это тот способ, с помощью которого наша страна имеет культуру коррупции, которая насквозь пронизывает конгресс США или смогла заразить даже управление полицейского округа. Они все принадлежат частному клубу. Вы не вхожи в их клуб. В решающий момент они, скорее всего, будут стоять на одной стороне друг с другом, чем на Вашей

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

стороне. Как минимум, они смотрят в другую сторону, когда те, с которыми они на одной стороне, плохо себя ведут. В худшем случае, их будут заманивать для того, чтобы они присоединились к этому.

Я как-то ждал возле ресепшена в одном из офисов профессионала. Он сновал через заднюю дверь. Необъяснимым образом получилось так, что дверь имела звонок на ней, который можно было слышать каждый раз, когда кто-то её открывал. Когда он мелодично звенел, то я наблюдал, как его персонал за стойкой приёма посетителей откладывал каталог AVON, открывал на экране монитора свою работу и поспешно делал вид, что он очень занят. Двумя минутами позднее, когда этот профессионал появился в передней части офиса, чтобы поприветствовать меня, служащие в передней части офиса представляли собой улей с важными лица, показывая свою активность. «Похоже на то, что им нужно поработать в сверхурочное время на этой неделе» - сказал он. «Для того, чтобы успеть это сделать. Как раз я поместил объявление о найме шестого работника»

Я ответил ему: «Было бы дешевле отсоединить мелодичный дверной звонок».

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

ГЛАВА 16

Воры, такие же как мы.

«Все дети, живущие вокруг озера Уобигон по умственному развития большее чем среднее»

- Гаррисон Кельёр

Я многому научился за несколько лет, в течение которых я проработал вместе с американским экспертом, который на тот момент являлся номером один по контролю за кражами, совершаемыми работниками и служащими службы доставки, в супермаркетах, местных магазинчиках, продающих всякую всячину и работающих допоздна, и аптеках, продающих попутно продукты и напитки. Практически любая большая сеть национальных и региональных супермаркетов, местных магазинчиков, продающих всякую всячину, привлекала его к обучению и тренировке их управляющих и обеспечению человеческих систем, что означает строгие правила и процедуры, которые должны использоваться в этих магазинах. Он знал своё поле деятельности, потому что сам был когда-то бывшим воришкой, работая в службе доставки, который не только грабил магазины, в которые доставлял хлеб и сдобные булочки, но также сотрудничал с работниками этих магазинов в большей части таких краж.

Например, я узнал, что существуют более чем 152 способа, используя которые работники и служащие службы доставки обкрадывают владельцев магазинов каждый день. Я также узнал, что воровство покупателей в магазинах тривиально по сравнению со всем внутренним воровством, в

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**
infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

противоположность тому, во что большинство владельцев компаний и бизнесов упорно верят. Я узнал, про то, каким образом войти в любое место, где расположены кассовые аппараты и мгновенно сказать, крадёт ли эта кассирша или нет, как часто, как много она крадёт. Я узнал, как обойти штрих-коды. Я узнал, каким образом выявить множество воров среди работников службы доставки посредством одного простого наблюдения на расстоянии. Главным образом, я узнал, что в каждом бизнесе есть жулики. (Смотрите Рекомендуемый ресурс номер 3 в главе 13.) Но, помимо этих специфических вещей, вот как это применимо к каждому отдельному читателю данной книги, который имеет какой-либо бизнес и работников.

Вы начнёте страстно и горячо отрицать это, но в Вашем бизнесе *сейчас* происходит воровство, совершаемое Вашими работниками. Единственные вопросы могут быть – так это о типе, количестве и частоте воровства, но никаких если. По всей вероятности, это представляет большую дыру, через которую исчезает вся Ваша прибыль и которая может и должна быть заткнута. Это один из способов немедленного увеличения прибыли без инвестиций даже ломанного кроша в большее количество рекламы, маркетинга, новых товаров, привлечение покупателей или в персонал. Чтобы начать продвигаться от Вашего пылкого и горячего факта воровства Ваших работников к затыканию дырок, через которые утекает Ваша прибыль, нам нужно признать, что Ваши работники являются ворами, такими же как и мы!

А сейчас Вы в отрицании и *оскорблены*.

Дайте мне пять минут, чтобы изменить Ваше мнение, изменить способ, которого Вы придерживаетесь в управлении Вашим бизнесом, а также все Ваши взаимоотношения навсегда, и дать Вам возможность делать гораздо больше денег, начиная с этого момента.

Секрет ситуационной этики.

Вы находитесь в продуктовом магазине в качестве покупателя. Вы покидаете его и направляетесь к своей машине, и, дойдя до неё, осознаёте, что

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

клерк дал Вам на 8 долларов больше сдачи, чем нужно. Вернётесь ли Вы назад, чтобы вернуть 8 долларов? Почти каждый вернулся бы.

Вы снова в продуктовом магазине с парой Ваших шестилетних мальчиков-близняшек, которым давно пора спать. Вы запарковали машину очень далеко от входа в этот заполненный людьми магазин. Вы покидаете магазин, направляетесь к своей машине, и, дойдя до неё, осознаёте, что клерк дал Вам на 8 долларов больше, чем нужно. Вернётесь ли Вы назад, чтобы вернуть 8 долларов?

Вы находитесь в продуктовом магазине в качестве покупателя. Вы припарковали машину очень далеко от входа в этот заполненный людьми магазин. Хлыщет сильный дождь. Один из пакетов с продуктами порвался в то время, когда Вы его доставали из коляски с покупками и несколько товаров из него упали в лужу. Когда Вы, наконец, забираетесь в машину, то тогда Вы осознаёте, что клерк дал Вам на 8 долларов сдачи больше, чем нужно. Вернётесь ли Вы назад, чтобы вернуть 8 долларов?

Вы находитесь в продуктовом магазине в качестве покупателя. Вы припарковали машину очень далеко от входа в этот заполненный людьми магазин. Хлыщет сильный дождь. Один из пакетов с продуктами порвался в то время, когда Вы его доставали из коляски с покупками и несколько товаров из него упали в лужу. А кассир был груб с Вами. И Вы уже на полчаса опаздываете домой, чтобы приготовиться к проведению Дня Рождения Ваших близняшек. Когда Вы, наконец, забираетесь в машину, то тогда Вы осознаёте, что клерк дал Вам на 8 долларов сдачи больше, чем нужно. Вернётесь ли Вы назад, чтобы вернуть 8 долларов?

В этот момент Вы действительно начинаете рассуждать: «Эй, это не МОЯ работа считать сдачу вместо неё. И 8 долларов не велика беда потерять для этого магазина» и, чёрт возьми, я оставил кучу денег в этом магазине, я являюсь хорошим покупателем и заслужил маленькое вознаграждение».

Я уверен, что Вы считаете себя честным, этичным, морально устойчивым человеком, но в этом примере Вы просто украли деньги способом, в котором – до тех пор, пока я не разрушил его – позволяйте себе считать самого себя честным, этичным, морально устойчивым человеком, а это представляет собой большую часть проблемы; любой может найти способ оправдать всякого рода

реально плохое поведение даже не глядя на себя в зеркало и не называя самого себя вруном, обманщиком или жуликом.

Поэтому вот как человечество подразделяется в этом отношении. Имеется 5 процентов всех людей, которые твёрдо запрограммированы для того, чтобы никогда не врать, не обманывать или не воровать. Они не могут этого делать. Голодая, если они увидят краюху хлеба, упавшую с машины с хлебом, они подберут её и догонят эту машину, чтобы отдать эту краюху назад. Вы можете постараться нанимать на работу только таких людей, и, в действительности, имеются тесты, которые предсказывают честность и которые Вы могли бы использовать при найме на работу. Но вероятность того, что Вы будете в состоянии нанять только таких работников и поставщиков, которые принадлежат к этим уникальным 5 процентам, в лучшем случае равна 95 к 5. Ужасно маленькая вероятность. Эти люди также склонны быть бесполезными на большинстве рабочих позиций, потому что большинство работ требуют ситуационной этики! Ваша секретарша должна врать, и говорить, что Вас нет, когда, на самом деле, Вы в офисе. Если Вы зубной врач, то Ваш помощник должен делать вид, что он заинтересован в очень долгой истории, которую госпожа Персиммон рассказывает о её внуке, завернувшем соседскую кошку в алюминиевую фольгу. Вашему копирайтеру объявлений лучше использовать некоторого рода «поэтическую лицензию» в романтическом описании любого камня, который Вы продаёте. Нет никакого удовольствия иметь на работе всех этих истинно ханжеских, твёрдых и несгибаемых святых.

Ох, ещё в качестве свидетельства, я хочу сказать, что нет никаких очевидных гарантий в том, что кто-либо находится в этой совершенно честной категории людей. У меня как-то был клиент, который нанимал только работников, исповедующих евангелистскую христианскую веру, а я наблюдал, как они обворовывали его, пользуясь этим. Это плохая мысль полагаться на религиозность. Лидеры католической церкви врали и вступали в сговор, чтобы скрыть огромного размера проблему со священниками-педофилами, затем безжалостно чинили жертвам педофилии препятствия в расследованиях в таких случаях и закончили тем, что должны были украсть миллионы, собранные из пожертвований, сделанных добропорядочными прихожанами, которые усердно стремились поддержать «хорошие дела церкви», для того, чтобы заплатить жертвам и адвокатам. Имеются технические термины для этого: *рэкет* и *организованная преступность*. Среди христиан-евангелистов мы имели

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**
infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

возможность читать газеты, которые писали о множестве проступков непозволительного сексуального поведения.

Почти каждый кто, презентует себя принадлежащим к этим пяти процентам, кто никогда не врёт Вам, имеет вероятность того, что это не так – 95 к 5.

Имеются также 5 процентов людей, которые твёрдо запрограммированы, чтобы врать, обманывать и воровать в любой ситуации, даже когда это не приносит им пользы. Они просто не могут НЕ воровать. Их часто можно вычислить с помощью тестов и проверки предоставляемых ими рекомендаций. Тем не менее, вероятность того, что Вы повстречаетесь с такими неисправимыми типами тоже составляет 95 к 5.

Остальные 90 процентов всех людей между этими крайними случаями – эта та категория людей, к которой принадлежите и Вы, и я, и которая причиняет все эти неудобства.

В отношении нас есть 3 случая, в которых нам необходимо украсть: (1) представляемая или действительная нужда, (2) способность рационализировать эти поступки; а также (3) вера в то, что мы сможем уйти не пойманными.

Теперь мы переходим к решающему вопросу данной темы: как закупорить дыры для воровства в Вашем бизнесе.

Мы должны дать определение *воровству*. В продуктовом магазине имеет место быть очевидное воровство, такое как поедание пищи и не плата денег за это. И это называется поедание подножного корма. Каждый из сотни работников ест одну упаковку шоколада, один пакет чипсов, одну сдобную булочку и выпивают одну бутылку кока-колы каждый день. И мы обозначим всё это 3-долларовой затратой. Получается 300 долларов в день; что даёт нам 109500 долларов в год. Но при их доле прибыли в цене, им нужно продать товаров на 1 миллион долларов в год, чтобы оправдать это. Поэтому это тоже самое, что и воровство ОДНОГО МИЛЛИОНА ДОЛЛАРОВ. Или возьмём больше, более наглое и бесстыдное воровство мясных стейков домой. Или приблизительно 80 остальных видов воровства. В этом бизнесе и в большинстве других бизнесов имеется большое количество видов воровства, которые известны и на которые смотрят сквозь пальцы, такие как копирование домашней работы ребёнка на

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

копировальной машине, принадлежащей компании, с использованием огромного количества Вашей бумаги, Вашей краски, Вашего электричества, а также полчаса оплачиваемого Вами времени и Вашей работы. Наконец, может быть, наиболее опасный вид такого воровства – все виды неочевидного и несанкционированного воровства, начиная от воровства туалетной бумаге, о котором у меня есть удивительная история, и, заканчивая воровством времени (в огромном количестве), а также воровством посредством акций саботажа в отношении Вашей рекламы, маркетинга и поощрений (примеры следуют).

Имеется только один способ для затыкания этих дыр.

Вы не можете контролировать чьи-либо реальные нужды или осознаваемые нужды. У Марты Стюарт не было никакой нужды сделать или избежать утраты 10000 долларов, когда она по глупости рискнула своим брендом, личной репутацией, а также целой империей посредством импульсивного вовлечения в операции с ценными бумагами на основе конфиденциальной информации, затем вранья об этом, а затем её прижучили за воспрепятствование осуществлению правосудия и отправили в тюремную камеру. Если Вы поместите 100 миллиардеров в одну комнату и спросите их, скольким из них нужно больше денег, то все одни поднимут по обе руки. Является ли эта нужда психически больного человека или реальной нуждой не важно, эффект тот же самый. Если Вы не чувствуете себя в безопасности с миллиардерами на принадлежащем Вам предприятии или бизнесе (да, они съели бы пару шоколадок и не заплатили бы за них тоже), то представьте насколько Вы не в безопасности с Вашими работниками, учитывая зарплату, которую Вы им платите и их плохие финансовые привычки. Большое количество краж внутри бизнеса и растрат начинается, между прочим, когда ситуационно этическая личность встречается лицом к лицу с новой и драматической этической дилеммой, такой как обнаружение того факта, что её муж долго не платил за ипотеку и теперь нужно 20000 долларов в течение 3 дней, чтобы избежать продажи дома, в котором они живут, на аукционе, или же получение телефонного звонка от её любимого внука, которого только что арестовали за езду в машине, полную лекарств, выдаваемых по рецепту, на которые он не имел никаких рецептов, и ему нужно 5000 долларов, которых у него нет для того,

чтобы нанять адвокатов. Первая из вышеупомянутых проблем возникает примерно в тысячи хозяйств каждую неделю, причём такая проблема достигает такого пика, примерно в то время, когда эти проклятые Ковбои не могут покрыть разрыв три недели подряд. Вторая из упомянутых проблем или какая-либо её вариация имеет место быть со сравнимой частотой даже в самых лучших из семей – подумайте о семье Ал Гора. Так что, Ваш обычно почти честный работник внезапно сталкивается с выбором: Вы или её дом, Вы или её внук. Вы не можете контролировать реальную нужду или осознаваемую нужду с помощью зарплаты, повышений в зарплате, бонусов, мотивационных семинаров, парковочных мест для лучшего работников месяца, длительных взаимоотношений, а также принадлежностью к одной и той же церкви. Вы НЕ можете.

На следующем шаге рассмотрим способность давать рационалистическое объяснение воровству. Вы не можете контролировать сокровенные мысли какого-либо человека, а также его извращённую логику. Рассмотрим следующее:

- *Имеется помещение, заполненное копировальной бумагой. Что такое одна пачка такой бумаги?*
- *Имеется магазин, полный вкусных наборов из двух шоколадок. Что такое одна упаковка таких шоколадок?*
- *Я застрял здесь, работая так тяжело, что разрывается моя задница, в то время как он, владелец, где-то прыгает и кувыркается с его подружкой на пляже, приятно проводит время со своими дружками на площадке для гольфа или на какой-то торговой выставке в Лас-Вегасе – где мне никогда не придётся побывать и т.д. и т.п., и этот мерзавец, дешёвка, жадина не дал мне повышения зарплаты в течение всего года… я заслужил это…*
- *Сьюзи, Кэрол и Тэд - все занимаются этим. Почему я должен быть единственным простофилей и дураком?*
- *Он берёт из ряда вон большую плату. Он определённо может обойтись без…*

Ну в общем Вы поняли ход моих мыслей.

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

И сочетая вместе реальную нужду с такими объяснениями воровству, Вы получили какое-то представление. Когда я был юным мальчиком, наша семья имела вполне приличный достаток, но когда я стал подростком, мы были очень бедными. Мой отец превратился из «богатого папы» в «бедного папу» почти за ночь. В течение нескольких лет он работал на ряде плохих, низкооплачиваемых работах, как правило, одновременно на двух. Одна была на фабрике, производящей окна, другая на заправочной станции, ещё одна в местном отеле «Holiday Inn», руководя помещением для встреч и банкетов и работая в службе доставок в гостиничные номера. По сравнению с тем положением, которое он когда-то занимал, это было чрезвычайно унизительно и совершенно обескураживающим. Но он всегда делал свою работу хорошо. Никогда не прогуливал и ни от чего не увиливал, никогда не позволял своему разочарованию и чувству расстройства планов отрицательным образом влиять на свою работу. Он был «хорошим работником». Также мой отец был обычно одним из самых честных людей, которые когда-либо ходили по земле. Он никогда даже не мечтал о воровстве чего-либо от кого-либо. Но в то время мы были действительно, действительно, действительно были разорены и это не являлось тайной. Он ездил на работу в моей совершенно раздолбаной машине, которую я купил за 25 долларов, потому что его драная машина совсем сломалась и нужно было несколько сотен долларов, чтобы её починить, но которых не было, чтобы заплатить за это, а заправочная станция уже имела большущий счёт за бензин, залитый в эту машину для того, чтобы ездить на работу и с работы. Поэтому, когда мой отец нашёл большую упаковку замороженных гамбургеров и коробку с булочками на сиденье своей машины после работы, то он не стал задавать никаких вопросов и захватил домой всё это, что он потом назвал своими «чаевыми». Конечно, это было украдено из кухни шеф-поваром и положено в его машину. И мой отец не был глупым человеком. Это произошло не только один раз, а имело место быть регулярно в течение нескольких месяцев. В общем и целом нельзя было найти более хорошего работника, чем мой отец. Всегда на работе, всегда вовремя, компетентный, с довольно хорошим отношением к труду окружающих и людям, самодисциплинированный и требующий лишь небольшого присмотра и контроля, а также с хорошей этикой в отношении качества и выполнения работы правильным образом. Тем не менее, он был также соучастником в продолжительном воровстве. Это всего лишь догадка, что шеф-повар с благотворительными целями клал несколько съестных вещей.

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

Конечно, у моего отца был превосходный набор рациональных объяснений в отношении того, чем он занимался, которые мне не нужно перечислять здесь. Я мог бы вспомнить примерно дюжину объяснений, которые он озвучил, когда я спрашивал его об этом. Ему мало платят; владельцем отеля была большая корпорация, которой владели богатые люди и они, разумеется, не пропадут без упаковки свиных отбивных или десяти фунтов говяжьего бифштекса; его босс был идиотом и так далее и тому подобное, плюс тот факт, что мы, в самом деле, на самом деле, действительно нуждались в еде. И мы даже делились частью этого с другом семьи, который также был в ужасной финансовой ситуации в то время. Робин Гуд.

По правде говоря, если бы Вы оказались в тех же самых обстоятельствах, то Вы, вероятно, вели бы себя точно таким же образом. Это важно понять – они являются ворами*, такими же, как и мы.* Некоторые, хуже, чем мы, некоторые замешаны в воровской тип поведения, в который мы не стали вовлекаться. Многие замешаны в таком воровстве, в котором мы тоже были бы замешаны. В этой ситуации нет простого деления на «хороших людей» и «плохих людей». Это имеет отношение к 90 процентам всех людей.

ОК, получается, что Вы не можете контролировать нужду, и Вы не можете контролировать способность к рациональному объяснению случаев воровства на работе.

Это оставляет вора только с надеждой, что он может уйти не пойманным. Это является единственной вещью, которую Вы можете контролировать, и Вы должны это контролировать. Если только Вы не чувствуете себя счастливым, видя, что Ваша прибыль увозиться ворами на тележках.

В упомянутых выше магазинах розничных продаж определённых категорий, в которых работал мой клиент, бывший экспертом по контролю воровства в магазинах со стороны работников, чистая доля прибыли в цене была так мала, что воры и работники и служащие доставки вместе взятые получали

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

более высокий процент от продаж магазина для самих себя – безо всяких инвестиций в основной капитал, безо всякого риска, без аренды помещения, безо всякого оборудования, а также безо всяких работников! – Это же владельцы магазинов делают! Вероятно Ваша ситуация менее драматична. Всё же, не потребуется много украденной наличности, товаров, времени или же проведения актов саботажа, на одного работника в день, чтобы получить разницу между уходом на пенсию в богатстве или нет. Я отдаю себе отчёт в том, что одной идеи недостаточно для того, чтобы мотивировать большинство частных предпринимателей много сделать в отношении таких фактов воровства. По некоторым причинам, частные предприниматели, которые пришли бы в бешенство, заметив как их работник крадёт наличность из кассового аппарата, растрачивает деньги из их кассового счёта, относятся с гораздо большим пренебрежением ко всем остальным видам воровства. Поэтому, я закончу настоящую главу кратким обзором остальных видов воровства, которые могут заставить закипеть кровь в Ваших жилах в достаточной мере, чтобы начать что-то делать.

Вот отличная история об одном таком деле. Владелец большого офиса по подготовке налоговых форм придумал и проводил акцию, в которой дарил большой подарок за то, что потенциальный клиент приходил в его офис узнать о его услугах. Когда новый клиент приходил, чтобы встретится со служащим, подготавливающим налоговую форму, то он получал возможность выбрать бесплатный подарок: набор ножей для приготовления бифштекса и резки мяса, кожаную сумку для личных вещей, теннисный браслет из кубического диоксида циркония (синтетического имитатора бриллианта, используемого в бижутерии) или же модный фотоаппарат небольшого размера. На каждом предмете из перечисленных была этикетка с розничной ценой в интервале от 50 до 99 долларов. Также клиент мог поучаствовать в лотерее с розыгрышем отдыха в Лас-Вегасе, где предположительно он мог спустить свой возврат переплаченных налогов. На языке маркетинга это называется *«релевантный премиум»*. В любом случае, этот частный предприниматель потратил огромное количество своего ценного времени, планируя эту акцию, занимаясь написанием объявлений, вставок в газету и рекламных флаеров, а также размещая объявления и координируя почтовую рассылку (инвестиционное вложение 1). Затем он потратил около 10000 долларов на место для рекламы, затраты на печать и почту (инвестиционное вложение 2). Он также нанял дополнительных работников на две недели хода данной акции (инвестиционное вложение 3). Однажды он зашёл

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

в свой частный офис через заднюю дверь, так что служащая на ресепшене не представляла, что он там, и услышал, как она разговаривает с новым клиентом, представляя его купон:

Вы знаете, что это наёбка? Не так ли? Мой босс покупает этот дешёвый выкидышный товар по дешёвке из места, где идёт распродажа в связи с закрытием бизнеса, а Вы заплатите за это по любому, потому что Вы можете пойти в компанию H&R Block, и там сделают подготовку Ваших налоговых форм дешевле. И я бьюсь об заклад, что родственник хозяина выиграет это путешествие в Лас-Вегас.

И тут это посетитель уходит прочь. Как бы ни было плохо то, что с ним произошло, в результате расследования вызванного свежей мотивацией, хозяин этого бизнеса обнаружил, что 7 из его работников по подготовке налоговых форм не сумели (отказались) вести «upsell-беседы» с клиентами в отношении других предлагаемых финансовых услуг. Один из таких работников по подготовке форм брал больше, чем положено за выполняемую им работу, и прикарманивал 10 долларовые купюры под столом, получая эти купюры от клиентов, получающих эту большую скидку.

Короче говоря, офис этого бизнесмена был логовищем воров.

Скажем так, что его инвестиции в размере 10000 долларов на рекламу и дополнительных 10000 долларов на время принесли 400 новых клиентов по цене 50 долларов каждый. Служащая за столом приёма по имени Гарриет, которая не в одной лодки с ним, украла 50 долларов, отпугнув того клиента. Нет, не правильно. Мы не знаем скольким клиентам она сказала свою правду, но их число больше, чем один. На основании результатов рекламных объявлений, в некотором роде шпионстве, хозяин бизнеса нашёл, что она отпугнула, по крайней мере, 50 клиентов. Теперь принесённый ею ущерб составил 2500 долларов. Но эта сумма не включает в себя потерянную прибыль плюс ожидаемое направление новых клиентов членами их семьи и коллегами их рабочих уже побывавших в его бизнесе посетителей. И нужно включить также потери бизнеса, обусловленные словами клиентов, которых отпугнула Гарриет,

которые они передали другим людям. Получается, что Гарриет украла, по меньшей мере, 50000 долларов. Воровство посредством актов саботажей.

Не вероятно, но после столкновения с ней на почве того, что она сотворила, этот бизнесмен защищал её передо мной. *У ней тогда был плохой день. Она, возможно, была права, что эта акция была больше похожа на карнавал и непрофессиональное поведение. Она давно со мной работает. Она клянётся, что больше так не сделает.* Гарриет нужно заниматься продажами. Она зарывает в землю свой талант.

Между прочим, этот частный предприниматель зарабатывает 200000 долларов чистыми благодаря своему бизнесу. Получается, что она украла 25 процентов оплаты его труда.

Конечно, Вы не можете представить это происходящим в *Вашем* офисе, но это не означает, что этого нет. Это означает, что у Вас не хватает воображения.

Не нужно быть до такой степени вульгарным и крикливым. Это может просто быть Ваш седеющий, циничный агент по продажам, который отравляет дружеские отношения Ваших новых рекрутов, говоря им, что Вы не знаете, о чём говорите, что Ваши объявления нового поколения притягивают лодырей и попрошаек, которые только хотят получить бесплатные вещи, а также, что использование Вашей презентации является пустой тратой времени. Он обкрадывает Вас, но таким же образом может себя вести Ваш служащий, который должен обзванивать пациентов по телефону, когда он не нужен на ресепшене, но вместо этого играется на www.MySpace.com или занимается своими покупками на Рождество на www.ebay.com (или же занимается своим дополнительным бизнесом на eBay). Или же просто фальсифицирует доклады о звонках. Она также обкрадывает Вас.

Существует только один способ заткнуть все эти дыры и взять контроль над всеми этими видами воровства. Вот Вам лекция «о домашнем печении, которое провёл мой эксперт по воровству»:

Мама и маленький Джонни дома весь день. Больше там никого нет. Мама готовит дюжину свежих печений с крошкой шоколада. Затем мама решает выглянуть на улицу и дойти до почтового ящика в конце подъездного пути к дома, чтобы проверить, не пришла ли какая почта. Если она ожидает, что

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

будет ещё 12 печений на кухне, к тому моменту, когда она вернётся, то она должна позвать Джонни на кухню и сказать ему: «Джонни, мы не дотрагиваемся до этих 12 печений до тех пор, пока твой отец не вернётся домой. Ты не должен их есть в то время, когда я пойду к почтовому ящику, заберу почту и вернусь назад. Если ты начнёшь их есть, то я накажу тебя. Сейчас, Джонни, больше никого здесь нет кроме тебя и меня, нет даже твоего отца, нет даже собаки, нет вообще никого, здесь только ты и я. Вместе мы пересчитаем эти печения: один, два, три, четыре, пять,…, десять, одиннадцать, двенадцать. А сейчас я пойду, схожу к почтовому ящику. Ты останешься в доме только один. В ту минуту, когда я вернусь назад, мы с тобой снова пересчитаем эти печенья и если их не будет ровно 12, то твоя задница будет жестока выпорота» .

Вам лучше было бы начать считать все эти печенья и никогда не останавливаться.

В некоторых случаях Вы должны буквально пересчитать все печенья. Это называется контроль за состоянием запасов. Если Вы дантист и даёте тюбик со специальной зубной пастой, а также бутылку с ополаскивателем для рта каждому новому пациенту и Вы начинаете делать это первого числа каждого месяца и имеется только 36 таких наборов под рукой, но к Вам приходит только 30 пациентов, то чёрт подери, должно остаться 6 таких наборов в конце месяца. Вместо этого, у большинства дантистов один и тот же человек заведует контролем состоянием запасов и приобретением всех этих принадлежностей. Она считает свои собственные печения. Пройдёт не слишком много времени, прежде чем произойдёт так, что она сможет взять часть из этих наборов домой без всякого риска быть пойманной на этом.

В большинстве случаев, это не так просто, как пересчитывать печения. Например, кража времени или кража посредством акции саботажа гораздо более хитрые. Но всё же этим можно управлять. В главе 13 я говорил о том, как контролировать с использованием компьютера и интернета, использование мобильных телефонов со встроенными функциями прослушивания музыки, просмотра фильмов, отправки текстовых сообщений, игр и даже порнографии на

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

рабочем месте. А также как контролировать время и выполнение поставленных задач. Я вёл речь об использовании систем скрытого видео и аудио наблюдения, наряду с совершением покупок тайными покупателями и шпионскими действиями для того, чтобы засечь воровство с помощью акций саботажа и с помощью несоблюдения правил и распоряжений. Я не поместил это в настоящую книгу только для развлечений.

Но я не могу закончить эту главу без мой истории о туалетной бумаге. Годы назад я вступил в управление компании по производству аудио кассет, которая изготовляла многокассетные программы для авторов, выступающих с докладами и речами, консультантов и обучал компанию методам продаж, управления, мотивации и самоулучшения. У нас был большой склад, полный запасов всех этих продуктов, позади ограждения из проволочной сетки и дверей клетки с огромным звонком. Любой входящий внутрь или выходящий назад должен был попросить одного из двух охранников с ключом впустить его или выпустить наружу. После нескольких месяцев, проработанных в этой компании, я заметил, что мы покупаем грузовики, полные туалетной бумаги, бумажных полотенец, мыла и других туалетных принадлежностей. Всё это хранилось в чулане, который был удобно расположен поблизости от входа на фабрику и не имел никакого замка. Я вызвал моего управляющего завода и сказал: «До меня дошло, почему наша производительность так низка. Чтобы использовать такое же количество туалетной бумаги, которое мы используем, каждый работник должен просиживать в туалете по 6,8 часа в день». Я сказал ему, чтобы он забрал кассеты с мотивационными записями из той клетки и закрыл в ней туалетную бумагу. Нет никакого риска в том, что кто-либо из работников будет красть кассеты с лекциями о самоулучшении, но туалетную бумагу – даже не спорьте об этом!

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект
infobusiness2.ru

Автор перевода Белов Дмитрий
BelovDmitry.livejournal.com

ВЫ ПРАКТИКУЕТЕ СИТАЦИОННУЮ ЭТИКУ?

«Дорогой, в этом платье я выгляжу толстой?»

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

ГЛАВА 17

Разбитые стёкла витрины, разорившийся бизнес.

«Большие двери весят на маленьких дверных петлях»

- Климент Стоун, автор системы успеха, которая никогда не подводит.

Самая лучшая, самая правдивая, самая полезная книга по управлению коммерческим предприятием, которую я когда-либо прочитал (из более 300 книг) является книга под названием «Разбитые стёкла витрины, разорившийся бизнес» Майкла Левина. Я настаиваю, чтобы Вы достали её, прочитали и изучили её самым серьёзным образом. Основная часть этой книги, так называемая «теория разбитых стёкол витрин, разорившегося бизнеса», была впервые сформулирована двумя криминалистами в журнальной статье в 1982 году. Их идея состояла в том, что необходимо усиленное преследовать, расследовать и наказывать даже при таких незначительных нарушениях, как рисование граффити на стенах домов, таких людей, которые околачиваются с неопределённой или подозрительной целью. Можно вычистить какой-то маленький район в городе и уменьшить уровень всех преступлений из-за изменения восприятия населения. Наоборот, тот факт, что незначительные преступления игнорируются, приравниваются к разбитым стёклам в здании является предпосылками к дальнейшему развалу. Они сказали, что в здании с одним разбитым стеклом, которое не заменили, вскоре все стёкла будут разбитыми, а окрестность с такими зданиями будет вскоре захлёстнута волной преступлений, развалом и распадом. Разбитые стёкла сообщают нам о том, что

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

владельцам этой недвижимости и лидерам местного населения нет до этого никакого дела. **Анархия приглашает на небольшие вещи, на которые все плюнули и забили.**

Данная теория, которую подняли на смех многие в полиции и подобных службах по контролю за правопорядком, была основой для политики нулевой терпимости в отношении любых видов преступлений Руди Джулиани (бывший мэр Нью-Йорка), которая привела к подлинному возрождению в городе Нью-Йорк в то время, когда он был его мэром. Во время его срока пребывания в этой должности, число убийств, нападений, а также других актов насилия пошло вниз: город, в котором нельзя было нормально жить, стал вполне пригодным для жилья, такие отличительные места города, как, например, Тайм Сквэр, превратились из территорий, кишевших проститутками и торговцами наркотиков, в зоны, приветствующие туристов – и это всё началось с настоятельного требования очищения вагонов метро от граффити. Чистка города его мэром Джулиани объясняется весьма подробно в книге господина Левина в качестве основы для применения к бизнесу. Левин говорит, что в бизнесе:

…«разбитым стеклом» может быть неряшливый прилавок, не в том месте расположенный предмет продажи, случайным образом составленное меню или же работник с плохим отношением к окружающим его людям. Эффект может быть как физический, такой как полинявшая и шелушащаяся окраска чего-либо, или же символическим, например, политика, которая требует от покупателей платить от посетителей службы за их обслуживание. Когда звонок с просьбой оказать помощь в сборке велосипеда, приводит к 20 минутного ожиданию на телефоне, то это является «разбитым стеклом». Когда покупатель спрашивает у прилавка, почему она не может вернуть назад её блузку, а ей отвечают: «Потому что таково правило», то это «также разбитое стекло».

Вкратце, маленькие вещи саботируют большие дела. Не так давно я был у дантиста, практика которого называлась «Тадж Махал Офис». Внутри этого предлагалось кофе лате с бисквитами, был фонтан, а также огромный аквариум от пола до потолка, занимающий всю стену. Персонал был очень приветлив, с привлекательной внешностью, одетый в чистую униформу. Поверх кресла дантиста находился плоский экран телевизор с диагональю 42 дюйма. Всё в этой специально продуманной внешней обстановке гармонировало с позиционированием этого дантистка, как самого лучшего и оплатой за его

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

услуги, которая была выше среднего. Но в углу помещения, где лечат зубы, лишь немного повыше того большого телевизора была маленькая паутина. А в другом углу покрытие стены было разорвано и сильно протёрто. Стекло же было немного грязновато. Эти три дефекта застряли в моей голове и выкинули всё остальное об этом офисе, которое было спроектировано, чтобы впечатлить меня. Позже я поймал самого себя, когда рассказывал об этих трёх дефектах другу.

Ведущая ферма для разведения и содержания чистопородных лошадей в Кентукки, где у меня были чистопородные племенные кобылы, имело длинную предлинную подъездную дорогу, по обоим сторонам которой были белые трёхуровневые ограды, а лошади паслись, отливая боками. У владельцев этой фермы были постоянные работники, которые ничего не делали кроме покраски этих изгородей. Они начинали на одном конце, красили до другого, затем разворачивались и красили в противоположном направлении. И так изо дня в день. Почему? Владельцы сказали мне: **«Потому что о нас судит по нашим изгородям».** В этом ответе подразумевается следующее: не важно, как хороши их основные услуги, как профессионально и безупречно они заботятся о пасущихся и живущих там лошадях, как много победителей скачек и соревнований получится из их жеребцов, в том случае если восприятие людьми всего места, как места «второго сорта». Левин говорит, что восприятие – это что-то такое, что происходит в мгновение ока. Я бы добавил: или происходит из одного плохо подобранного или высказанного предложения, одного поспешного или грубого ответа, одной слишком длинной очереди или задержки. Любое разбитое стекло – это слишком много.

Великолепная навязчивая идея

Если выразить это простыми словами, то Вы не только действительно должны иметь нулевую терпимость в отношении разбитых стёкол в Вашем бизнесе, но Вы также должны быть *одержимы* этим. Примите для себя, что ничего не является несущественным. Не на что нельзя наплевать. Никто не прощается от разрушения восприятия Вашего бизнеса клиентам или покупателям, как за «просто наличие чёрной полосы или неудачного дня». Конечно, большинство предпринимателей будет настаивать на том, что это совершенно безосновательно и неблагоразумно. В конце концов, кто может себе

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

позволить иметь какого-либо работника, который ничего не делает кроме окраски изгороди, мойки окон, незамедлительного ремонта разрыва в обоях, а также надзором за общим восприятием всего физического состояния помещения? Неправильный вопрос. Вы не можете позволить себе так не делать. Эти затраты ничто по сравнению с Вашими потерями, которые аккумулируются за счёт бесполезных рекламных объявлений и долларов, затраченных на маркетинг для привлечения людей к Вашим дверям только для того, чтобы они покинули Ваш бизнес с отрицательным впечатлением. Но, эй, у каждого бывает чёрная полоса или неудачный день когда-нибудь, не так ли? Нельзя дать никакого такого разрешения. Вашим работникам нужно появляться в бизнесе уже готовым к игре, или же было бы лучше, если бы они остались дома и проводили свой неудачный день с близкими, которые будут жертвой их поведения. Это всё представляет собой движение сверху вниз точно также, как и в городе Нью-Йорк. Точно также, как это получается с Дональдом Трампом, который известен из-за своего агрессивного поведения и темпераментных выкриков из-за единственного окурка, оставленного на полу в туалете для мужчин в одном из принадлежащих ему зданий, или какого-либо другого дефекта во внешнем виде помещения. Вам нужно быть одержимым, компульсивным, иметь орлиный глаз, орлиные уши, нетерпимым и постоянно вести и инструктировать и проводить дисциплинарные мероприятия в отношении этих вопросов.

Истина №5 нехренового

безжалостного менеджмента

Любое разбитое окно – это слишком много.

Большая часть Вашей «политики нулевой терпимости в отношении разбитых окон» должна относиться к руководству Вашими работниками. Опять цитирую Левина (слова заглавными буквами мои): «Когда работник – ЛЮБОЙ работник – начинает причинять убыток компании по ЛЮБОЙ причине, то такой работник начинает представлять из себя «разбитое стекло», а волновой эффект от его или её НЕСПОСОБНОСТИ, может быть даже и небольшой, может

опустошительным образом повлиять на Ваш бизнес». Как насчёт разумной терпимости по отношению к человеческой слабости, человеческим ошибкам, человеческой непоследовательности и противоречиям. Левин в своей книги пишет:

Существует значительная тенденция в сегодняшнем бизнесе, которая заключается в том, чтобы прощать больше, чем это является рациональным… Работникам, даже тем, кто получают минимальную оплату труда, не может быть больше позволено ходить сонными в течение рабочего дня, когда они имеют дело с клиентурой. Они не могут проводить их время на работе, чтобы не в состоянии поддержать целостность компании в каждой встрече с посетителями и клиентами, которых они имеют в течение рабочего дня. Им больше не может быть разрешено рассматривать их работу в качестве чего-то отвлекающего в их жизни. В наше время в бизнесах почему-то чрезвычайно медленно и долго увольняют работников. Следует увольнять больше работников. Часто их следует увольнять немедленно. Почему? Потому что они работают не в полную силу на работе, которую они были наняты выполнять.

Аминь, брат.

Рекомендуемый ресурс №5

Михаил Левин является автором 17 книг по бизнесу, включая «Разбитые стёкла витрины, разорившийся бизнес», которую я весьма рекомендую Вам. Вы можете узнать больше о нём на веб-сайте www.LCOonline.com или другом сайте www.BrokenWindows.com

Пара слов о моральном авторитете

Годы назад я сделал одолжение для одного клиента, который был доктором, имевшим большую клинику хиропрактики. Он был приведён в

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

расстройство поведением его работников, которые взяли за привычку опаздывать на работу, возвращаться несвоевременно с обеда, а также, используя выражение Левина, ходить сонными на работе по понедельникам и пятницам. Он попросил меня приехать к ним и провести небольшое занятие по «личной пиковой производительности» с тайным намерением более ответственного поведения. Моё небольшое занятие было назначено на 9 часов утра с окончанием в 11 часов утра в субботу, а затем планировался лёгкий ланч. Он должен был забрать меня из гостиницы, расположенной близко к его офису в 8:30 утра. Он прибыл в 9:05 утра, когда я уже давно стоял снаружи и из меня выходили пары от бешенства. Мы подъехали к его офису в 9:20 утра. Я не провёл презентацию, о которой он просил и которую он ожидал. Я провёл нечто вроде занятия «Лёгкий курс Даниэля» и поразвлекал их. После чего я сказал ему, что я имею диагноз для фактической проблемы и дело не в его работниках, и что не у него и не у меня по нет никакого морального авторитета читать лекцию по тайм-менеджменту и ответственному поведению. Он был своим собственным «разбитым окном».

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

ГЛАВА 18

С другой стороны, нормально – не так уж и плохо.

«Врач может похоронить свои ошибки вместе с пациентом, но архитектор может только посоветовать посадить своему клиенту виноградные лозы».

- Франк Ллойд Райт

Я постоянно горячо и страстно обращаюсь к моим клиентам, чтобы они не были перфекционистами. Стремление добиваться совершенства во всём – перфекционизм – является параличом. Перфекционизм недёшево обходится. Перфекционизм является отвлекающим моментом от реальности выигрыша и проигрыша в бизнесе. Он часто продвигается в книгах и семинарах о менеджменте в качестве некоторого рода Святого Грааля к бесконечному преследованию целей быть совершенным, но в тоже время это всецело неправильная миссия, если Вашей главной целью является получение максимальной прибыли.

Я являюсь большим поклонником выражения «нормально – не так уж и плохо». Я лично практикую это правило по максимуму, насколько это возможно. Например, эту книгу будут вертеть в руках и придираться к ней множество редакторов и корректоров в течение месяцев в попытках принудить меня довести грамматику и синтаксис до полного совершенства, сражаясь за то, чтобы изменить политически некорректные или неуважительные утверждения, которые могли бы оскорбить даже легко обижающегося пигмея, а также,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

конечно, в стараниях предотвратить даже одну опечатку. Таким образом, это занимает от шести месяцев до года у данного издательства и большинства других традиционных издательств, выпустить книгу в продажу после того, как она была написана. В моих собственных бизнесах я пишу пять информационных бюллетеней в месяц, несколько книг в год, еженедельный факс, а также дюжины курсов для домашнего обучения в год. Я выдаю их не только по бизнесам, причём в той форме, в которой я выдаю их наружу, в том виде, в котором столь много опечаток и грамматических ошибок, что они могут держать в напряжённой работе овдовевшую училку, занятую исправлением, в течение многих месяцев. Такая продукция, полная изъянов, хорошо удовлетворяет более чем 100 000 счастливых постоянных клиентов и питают процветающий бизнес, который включает в себя самый большой тираж, растущее быстрее всех число подписчиков на информацию такого рода. Это также облегчает быструю скорость доставки этих изданий на рынок. Но как может весь этот поток продукции со множеством изъянов быть так дико успешным? Потому что его потребители озабочены в гораздо большей степени ценностью моего совета, продуктов моей плодотворной деятельности и скоростью доставки этого к ним, чем они озабочены всеми точками на «i». А также потому, что я намеренно привлекаю таких благоразумных покупателей. И потому что я тщательно управляю их ожиданиями и даю им больше, чем было обещано и ожидалось. (Не больше, чем чего-то фальшивого в целях перфекционизма, а больше того, что было обещано и ожидалось.) Для меня и для них нормально – больше, чем не так уж и плохо!

Поэтому не существует никакого конфликта между понятиями «не разрешено иметь никаких разбитых стёкол» и «нормально – не так уж и плохо». Совершенно никакого конфликта. Эти понятия являются в высшей степени совместимыми. Мостом между двумя данными понятиями является понятие «стандарта».

Установим наилучшие стандарты для Вашего бизнеса.

Генерал Норман Шварцкопф, который восхитительно привёл первую войну в заливе к быстрому успешному завершению, был выступающим с докладом примерно на 30 или 40 больших публичных семинарах в течение двух

лет. Мы ожидали выступления в Зелёной комнате вместе в течение около часа в каждом из таких случаев, так что мы смогли познакомится друг с другом достаточно хорошо. Моё впечатление от генерала Шварцкопфа заключается в том, что он является воплощением выражения «Вы получаете то, что Вы видите» безо всякого притворства и тому подобного. Поэтому его речь о руководстве аккуратно отражала то, как он в действительности руководил войсками, находясь не на поле битвы и вне какой-либо аудитории. И в противоположность большинству бесхарактерных людей и тряпок, пишущих книги о руководстве, он и в самом деле следовал своим принципам в ситуациях реальной жизни. Своей речью он подчеркнул, что в большинстве случаев, если люди проваливаются в бизнесе, растрачиваются и теряются только деньги, но если такое происходит на поле сражения, то теряются жизни. Он сказал, что ключом к сохранению живыми максимально возможного количества людей и в то же время успешного проведения и выигрыша войны являются стандарты. Когда я задал ему вопрос об его комментариях приватным образом, то он сказал, что нюансы, великолепны для разговоров за распитием виски, раскуриванием сигар, а гибкость является синонимом для достаточной длины верёвки, чтобы повесится на ней. В условиях боевых действий наиболее полезно для каждого, чтобы он был сделан, обучен и натренирован действовать в рамках абсолютно твёрдых стандартов. Я спорю, что абсолютно тоже самое верно и в бизнесе. Случайности и небрежности могут убить Вас.

Только Вы (и Ваши клиенты) могут решить, каким следует быть Вашим стандартам для того, чтобы облегчить Ваш оптимальный успех на рынке. Но Вы должны решить.

Рассмотрим предприятие массового питания. Макдональдс имеет огромную, успешную, даже доминирующую империю, построенную на твёрдом фундаменте еды *посредственного качества*. Любой с мозгами вши, жизненным опытом десятилетнего ребёнка и без особых запросов по части вкуса очень хорошо знает, что есть гамбургеры с неплохим вкусом и они будут быстро им поданы в любых заведениях Макдональдса. Это не является секретом. Стандарты, с которыми Макдональдс и его посетители согласились, должны иметь дело с последовательным и надёжным посредственным качеством, дешёвыми ценами, а также быстрым обслуживанием. Инвестиции времени и денег Макдональдсом в такое приготовление своих гамбургеров, чтобы они были на порядок более вкусными или более свежими, было бы огромными

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

затратами впустую, а также такой формой перфекционизма, как паралич. Если бы Макдональдс так поступил, то это, несомненно, привело бы к увеличению цен, или к медленному обслуживании и никогда бы не было соответствующим образом вознаграждено. Тем не менее, бизнес, где подают бифштексы под названиями Palm или Smith&Wollensky, имеют совершенно другие соглашения с их посетителями и должны удовлетворить более взыскательным стандартам, имеющим дело с превосходным качеством еды, хотя медленное обслуживание не является проблемой. Тот, кто подаёт, должен иметь представление о всех блюдах в меню, излучать дружеское отношение, уметь вести беседы, а также быть внимательным к клиентам, но возможно медленное обслуживание. Ах, в этих местах ещё шумнее, чем в аду, и это ожидается тоже. (Если вы захотите тишины, то идите кушать в Flemings). Вы можете просмотреть индустрию ресторанов, сеть за сетью, имея в виду такие сети как Starbucks, Dunkin' Donuts, Denny's, Domino's и другие. Каждая из этих сетей имеет отличные от другой взятые на себя обязательства перед своими клиентами, которые требуют соблюдения определённых стандартов. В весьма небольшом количестве случаев эти стандарты являются совершенными или даже превосходными в любой категории качества еды, обслуживания, приготовления. Достижение стандарта «великолепный» способами, которые находятся за пределами такого взятого на себя обязательства перед клиентами, будет весьма редко вознаграждено с финансовой точки зрения. Тем не менее, не способность соблюдать стандарты, которые диктуются конкретными взятыми на себя обязательствами перед его клиентами, даже если имеются совершенно крошечные вещи, называемые «разбитыми стёклами», очень-очень быстро уничтожат данный бизнес.

Нахождение магической точки GE.

То, что я собираюсь описать, является безгранично вознаграждающим и, откровенно говоря, трудным, но нахождение точки GE не является даже наполовину сводящим с ума так, как нахождение точки G!

Точка GE называется точка «не так уж плохо».

Ваша руководящая роль здесь заключается в точном понимании того, что Ваши клиенты ценят больше, против того, что они ценят меньше всего в

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

отношении с бизнесом, таким как Ваш, а не того, что Вам важно. Не того, что Вы считаете должно быть важно для них, а того что на самом деле важно для них. Чтобы понять какие аспекты Вашего бизнеса предлагают возможность изумить и поразить Ваших клиентов и дать Вам некоторого рода конкурентное преимущество – быть без непропорциональных затрат, без паралича перфекционизма. Для того, чтобы быть в состоянии донести это ясным образом до других.

Вы должны достичь всеобъемлющего понимания выражения «точки GE – не так уж и плохо» в каждом аспекте Вашего бизнеса. Определение этого является магией высшего порядка. Это представляет собой метод, которым Вы в конце концов выразите то, что лишь совсем немного предпринимателей могут выразить в численным виде. То, как Вы развеете туман неопределённости, путаницы и туманных идей и отведёте этот туман от Вашего собственного мышления, мышления Ваших работников, поставщиков и покупателей. Имение ясной, чёткой, определённой точки GE в каждом аспекте Вашего бизнеса является самым мощнейшим возможным прорывом в управлении – и само по себе стоит в 100000 раз больше, чем небольшая цена, уплаченная за эту книгу.

Чтобы удостоверится, что я донёс это до Вас должным образом, рассмотрим эти примеры точки GE, которые касаются того, когда и насколько быстро отвечать на телефонный звонок в бизнесе. Для адвоката по уголовным делам, человека, предоставляющего залоговую сумму под определённый фиксированный процент, или же публициста, обслуживающего сотни клиентов, точкой GE, вероятно, является 24 часа в день 7 дней в неделю после первого телефонного звонка. Для цветочного магазина это может быть время от 9.00 до 17.00 пять дней в неделю после третьего или четвёртого звонка, за исключением дней, в которые празднуют день почтения матерей или день всех влюблённых, а также двух дней до этих праздников, в которые телефонная трубка должна браться от 7.00 до 19.00 сразу на первый телефонный звонок. Для бизнеса, предоставляющего услуги, которые получает большое количество клиентов с помощью объявления на жёлтых страницах, такие как услуги водопроводчиков или костоправов, у нас есть железная эмпирическое доказательство, что такие бизнесы страдают от невидимых потерь, когда на телефон не отвечают 24 часа в сутки 7 дней в неделю на третий звонок или даже быстрее – потребители с неотложной нуждой или интересом не оставляют сообщения на автоответчике и не будут ждать; они просто позвонять по другому объявления, а потом ещё

кому-нибудь, до тех пор, пока они кого-нибудь не поймают по телефону. (Переключение офисных телефонов на мобильные телефоны персонала или на внешние, отвечающие вживую службы call-центров, оснащённых хорошими вариантами ответов и способностями назначать время для визита посетителей, которые звонят или способность, по крайней мере, гарантировать ответные звонки в течении заранее установленного времени, как оказалось являются в неизмеримой степени более доходными по сравнению с голосовой почтой. Во многих из офисов такого рода телефоны пересылают на голосовую почту в течение 30% обычного рабочего времени плюс времени после него.) Бизнесы, которые получают своих клиентов посредством прямого маркетинга, учреждают самих себя в качестве провайдеров-экспертов, а также предлагают услуги, приобретённые более намеренным образом, такие как практики по финансовому консалтингу, могут обычно работать успешно безо всяких «живых» ответов на телефоны вообще; достаточными являются послания, которые предлагают прийти в течение обещанного периода времени в ответ. В моём офисе мы не принимает входных звонков годами и меня никогда нельзя было найти по телефону клиентам или перспективным клиентам без заранее установленного по телефону времени для разговора, часто после двух или трёх недельного периода ожидания. В офисах компании Glazer-Kennedy Insider’s Circle клиенты натренированы общаться главным образом по факсу или электронной почте, а если они звонят, то не получают ответа живого человека. Как Вы можете видеть точка G любого бизнеса, которая относится к телефону, находится в разных для различных бизнесов местах! И так дело обстоит с *каждой* точкой G.

Вам предоставляется самим обнаружить эти точки и сделать из них перечень специфических точек, которые поддерживают общее позиционирование Вашего бизнеса.

Ваша маркетинговая роль заключается в том, чтобы превратить это в ясное, чётко понятое и приемлемое соглашение с Вашими клиентами. Ваше позиционирование, Ваша реклама и маркетинг, Ваши отношения с общественностью, Ваша известность широкой публике, продажи, физическая постановка и окружение – целая презентация Вашего бизнеса рынку должна управлять ожиданиями клиентов.

Отлично видимый секрет компании, которая реально процветает, заключается в том, что они ясно и чётко поняли свои обязательства перед их клиентами. Великолепным примером является Southwest Airlines. Я бы

описал её договорённости с клиентами такими словами, как никакой пищи, никаких ненужных украшений и необязательных предметов, типа неприглядного процесса посадки на самолёт, который заключается в том, что если Вы не прибыли на посадку пораньше, то Вы по всей вероятности окажетесь в среднем кресле; в сущности, это как бы автобус на крыльях, но они рвут свою задницу, чтобы взлететь вовремя и доставить Вас по назначению вовремя, и обслуживающий персонал этой компании облегчит Ваши неудобства порцией хорошего юмора. Договорённость с клиентами парка развлечений Диснея является такой, какой его написал первоначально сам Уолт Дисней: «Счастливейшее место на земле». Там постоянно что-то происходит, чтобы сделать другого человека счастливым. Персонажи из мультфильмов раздают автографы, проводятся парады, звучит весёлая музыка и каждый работник вплоть до рядового клерка магазина, торгующего булавками и остальной дребеденью такого рода, уполномочен превращать несчастливых людей в счастливых, постоянно делая правильные вещи для этого. Когда я был там в последний раз, то я видел как маленький ребёнок, который дожидался в очереди, чтобы увидеть Плуто уронил своё мороженое на землю и сильно разревелся. Работник этого Диснеевского парка бросился к нему, сказал, чтобы он подождал, когда он принесёт ему мороженое. Потом он побежал к киоску с мороженным и принёс ему новое мороженое. Каждая чрезвычайно успешная компания имеет различного рода, чётко понимаемое соглашение со своими клиентами. Люди, которые заведуют этой компанией и клиенты - все вместе знают, где находится её точка GE. Они разделяют между собой общее понимание этого факта.

Ваша управленческая роль заключается в переводе этого соглашения на язык чётко определённых стандартов о том, как этот бизнес работает, каким способом делаются, пакуются и доставляются его продукты. А также как трудятся Ваши работники и как Ваши продавцы продают. Вам нужно подойти в плотную, как к необходимости соблюдения Ваших стандартов сто процентов всего времени безо всякой неудачи, без отклонения и Вам не нужно растрачивать впустую Ваше время, энергию и деньги в поисках перфекционизма или совершенства и превосходства за пределами этих стандартов. Я знаю, что это противоречит так многому, что Вы читаете и слышите от всех этих счастливо мыслящих теоретиков по творческим способностям, руководству и в сфере компетенции превосходства. Наиболее известные из этих «книг по совершенству» описывают компании, которые обанкротились или были

рыночными неудачниками в других отношениях в течении нескольких лет, которые следовали за периодом их славы, частично из-за того, что эти компании потратили впустую ресурсы, преследуя и в некоторых случаях достигая, прославляемые стандарты превосходства и совершенства, не совместимые со взятыми на себя перед клиентами и главными директивами их клиентов, с очень высокими затратами, но с очень небольшим возвратом от таких инвестиций. Стремление к непревзойдённому совершенству является чудной теорией. Но реальность заключается в том, что все самые успешные, доминирующие и прибыльные компании в каждой категории товаров и услуг находит их путь к той точке, которую я отписал, они устанавливают сложную матрицу точных стандартов и соблюдают их. Они не беспокоятся о попытках «превзойти» те стандарты, которые они установили. Если теперь Вы проверите и проанализируете чрезвычайно успешные компании с помощью этой призмы, то Вы быстро увидите, как я был прав.

Наконец, Ваша роль супервайзера заключается в том, чтобы заставить соблюдать Ваши стандарты. Никаких исключений, никаких уважительных причин, никаких творческих отклонений, никаких улучшений. Я имею в виду «принуждать к их соблюдению» в каждом смысле этих слов. Не только обучать их соблюдению, хотя Вы должны учить этому, не только вознаграждать за их соблюдение, хотя Вы должны вознаграждать за это. Настаивать и принуждать соблюдать их.

Это является той обязанностью, которая никому не нравится; почти каждый пренебрегает ею и отчаянно занимает попытками рационально объяснить такое пренебрежение, а также пылко и горячо защищает такое пренебрежение.

К сожалению, имеется больше чепухи и всякой херни в книгах про теорию управления, чем чего-либо другого об обязанностях деловой собственности. Проблема заключается в том, что всё остальное, что Вы можете правильно сделать или сделать так, чтобы это было правильно сделано саботируется недостатком контроля со стороны супервайзера или принуждения к соблюдению. Каждая инвестиция, которую Вы делаете сокращается по своей величине. Каждый клиент, которого Вы приобретаете находится под постоянной угрозой утраты. Каждая большая идея, каждая благородная политика, каждая умная маркетинговая стратегия выхолащивается.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Рис.18.1: Четыре обязанности частных предпринимателей при обращении с их работниками.

Руководство (Мотивация)	**Менеджмент** (реализация)
• 1, 3, 5, 10 лет • Большие идеи • Дальновидность – видение того, что другие не могут видеть • Определение и Цели, миссия – «*для чего* существует этот бизнес» • Постановка главных целей и направлений – никогда не теряйте из виду императив прибыли • Влияние на культуру: - примером и моральным авторитетом; - стратегическими планами и программами.	• Год, квартал, месяц • перевод больших идей в: - планы и проекты практических действий – в том числе планы, предназначенные для обеспечения максимальной прибыли; - получение и выделение ресурсов для поддержки планов и программ; - программа – это то, каким образом нужно делать дела в данном бизнесе; - политика поощрительных вознаграждений, признание, заработные платы, принуждение к соблюдение правил и распоряжений, а также наказание; - системы бухгалтерской отчётности и измерений. • Объединение в единое целое Программы и обещаний, данных маркетингом • ОБСЛУЖИВАНИЕ маркетинга всеми возможными способами.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Проект
infobusiness2.ru

Автор перевода Белов Дмитрий
BelovDmitry.livejournal.com

Контроль и надсмотр (принуждение к соблюдению) • Минута, час, день, неделя • Индивидуальные действия • Полицейская работа • Принуждение к выполнению Плана • В ОСОБЕННОСТИ, принуждение к соблюдению плана по маркетингу и продажам • Полицейская работа • Применение дисциплинарных мер и, если необходимо, увольнение не соблюдающего правила • Полицейская работа • Соблюдение расписания поездов • Полицейская работа • Создание деловой среды, всячески способствующей достижению максимальной производительности труда • Полицейская работа • Достижение целей в получении прибыли	**Маркетинг** (привлечение и удержание клиентов, оптимизация стоимости) • годы, год, квартал, месяц, неделя, день/компания, проект, событие • Перевод больших идей в «позицию» на рынке; • Максимальное использование того, что бизнес делает лучше всего, в соглашениях с клиентами • Привлечение клиентов, покупателей, которые являются наиболее подходящими и наиболее доходными для данного бизнеса • Отталкивание клиентов и покупателей, которые не подходят или наименее прибыльны для данного бизнеса • Бесшовное объединение в единое целое рекламы, маркетинга, продаж, а также исполнение • Интеграция с менеджментом и контролем инспекцией для того, чтобы успешно соблюдать соглашение с клиентами.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект

infobusiness2.ru

Автор перевода Белов Дмитрий

BelovDmitry.livejournal.com

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

ГЛАВА 19

«Но мой бизнес отличается от…»

«Мысль на день: каждое утро все глупые бестолковые люди, которых Вы знаете, собираются вместе и планируют меры и способы для того, чтобы сделать Вашу жизнь ещё более трудной»

У каждого есть уважительная причина, из-за которой он не в состоянии **надлежащим образом** управлять бизнесом для **получения** прибыли в той мере, в которой мы обсуждали это в настоящей книге, или же из-за которой он не в состоянии использовать высокоэффективные маркетинговые стратегии, обсуждаемые мною в других книгах из нехреновой (No B.S.) серии. Их путь побега от действительности, который похож на попытки снять самого себя с крючка, часто начинается с предложения «Я полностью не согласен с Вами» и всегда характеризуется выражением «Но мой бизнес отличается от других».

Я это так часто слышу, что данные выражения стали шуткой в кругу моих частных клиентов и частных предпринимателей, которые входят в мою группу коучинга, и посещают мои семинары. Один из клиентов подарил мне большой жёлтый флаг с пятью бестолковыми словами на нём для того, чтобы повесить его в моём зале заседаний.

Существует только две вещи, которые Вам нужно об этом знать.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

Первая: нет, это не так.

Ваш бизнес не отличается от других.

Как и любой другой бизнес.

Все бизнесы преуспевают или прогорают, процветают или борются за своё существование, основываясь на одном и том же кратком перечне критических факторов. Единственное возможное исключение имеет дело с компаниями, которые производят и продают товары и услуги только для Правительства США. Они могут производить космические челноки стоимостью миллиарды долларов, которые должны быть отремонтированы астронавтами, выходящими в открытый космос с помощью степлера и скотча. Но, несмотря на такие вещи, услуги и товары данных компаний будут оплачены сполна деньгами, которые мы платим в качестве налогов. Но за исключением их, все – повторяю: *все* – другие бизнесы выигрывают или проигрывают, основываясь на выполнении или неспособности выполнить те же самые основные планы игры. Чем быстрее Вы избавитесь от этой ограничивающей ошибочной веры, что Ваш бизнес отличается от других, тем быстрее Вы сможете «позаимствовать» лучшие практики там, где Вы сможете их разыскать, от разнообразных бизнесов за пределами Вашего маленького и крошечного мирка, и использовать их для улучшения Вашего бизнеса. Это предоставит Вам большое конкурентное преимущество, потому что у всех Ваших конкурентов одна и та же узкая перспектива. Когда Вы расширите Вашу перспективу, то Вы сможете увидеть то, что они не могут, принять то, что они автоматически отвергают, а также улучшить Ваш бизнес теми методами, которые они запрещают использовать самим себе.

Вторая: людям, которые хорошо придумывают уважительные причины для неделания того или другого, никогда не удаётся делать хорошие деньги.

Эти два набора способностей и навыков находятся в смертельном противоречии друг с другом. Хныканья типа «но мой бизнес отличается от других» является ни чем иным, как уважительная причина для ленивого ничего неделания и застывания в том же самом положении. Неважно как горько Вы жалуетесь об этом, Вы являетесь тем человеком, который не желает изменить это. Поэтому заткнитесь. На самом деле, если случится так, что Вы будете неудовлетворенны

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

получаемым Вами доходом, Вы можете провести расследование всех уважительных причин, которые Вы имеете. Нищие люди обычно имеют целое богатство, состоящее из уважительных причин.

Истина № 6 нехренового

безжалостного менеджмента

Уважительные причины и прибыли – несовместимы друг с другом.

В качестве отвлечения в сторону это сперва имеет отношение к Вам, но это также имеет отношение к людям вокруг Вас – Вашим единомышленникам и коллегам, Вашим работникам, а также Вашим поставщикам. Присутствие вокруг Вас людей, которые хорошо справляются с выдумыванием уважительных причин для самого себя или для других, создаёт целую культуру провальных сроков, несдержанных обещаний, потерянных клиентов или покупателей, упущенных возможностей сбыта, потерь и неэффективности. В конце каждой игры бывает победитель и проигравший. Счёт показывается на специальной доске. Список уважительных причин лузеров никогда не помещается в ярком освещении по соседству со счётом. На этот счёт имеется объяснение – на это всем наплевать. Вот культура, которая нужна в Вашем бизнесе.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

ГЛАВА 20

Как управлять с теперешней скоростью и скоростью, которая будет потом

Глава написана доктором Чарльзом

Если Вы собираетесь обзавестись бизнесом, в который вовлечено более, чем один человек, т.е. кто-то ещё помимо Вас, то от Вас автоматически потребуется вести и руководить группой людей, даже если это всего лишь один другой человек, от Вас всё же потребуется иметь свой собственный хорошо определённый подход к менеджменту и руководящие навыки.

Люди представляют собой либо Ваш самый большой актив, либо Вашу самую большую ответственность. Наличие *ключевых* людей в Вашем бизнесе, которые работают, имея в виду Ваши цели, понимая Ваше видение будущего этого бизнеса, а также вкладывающие свою энергию, усилие и страсть в такие цели, делают всё то, что отличает успех от неудачи.

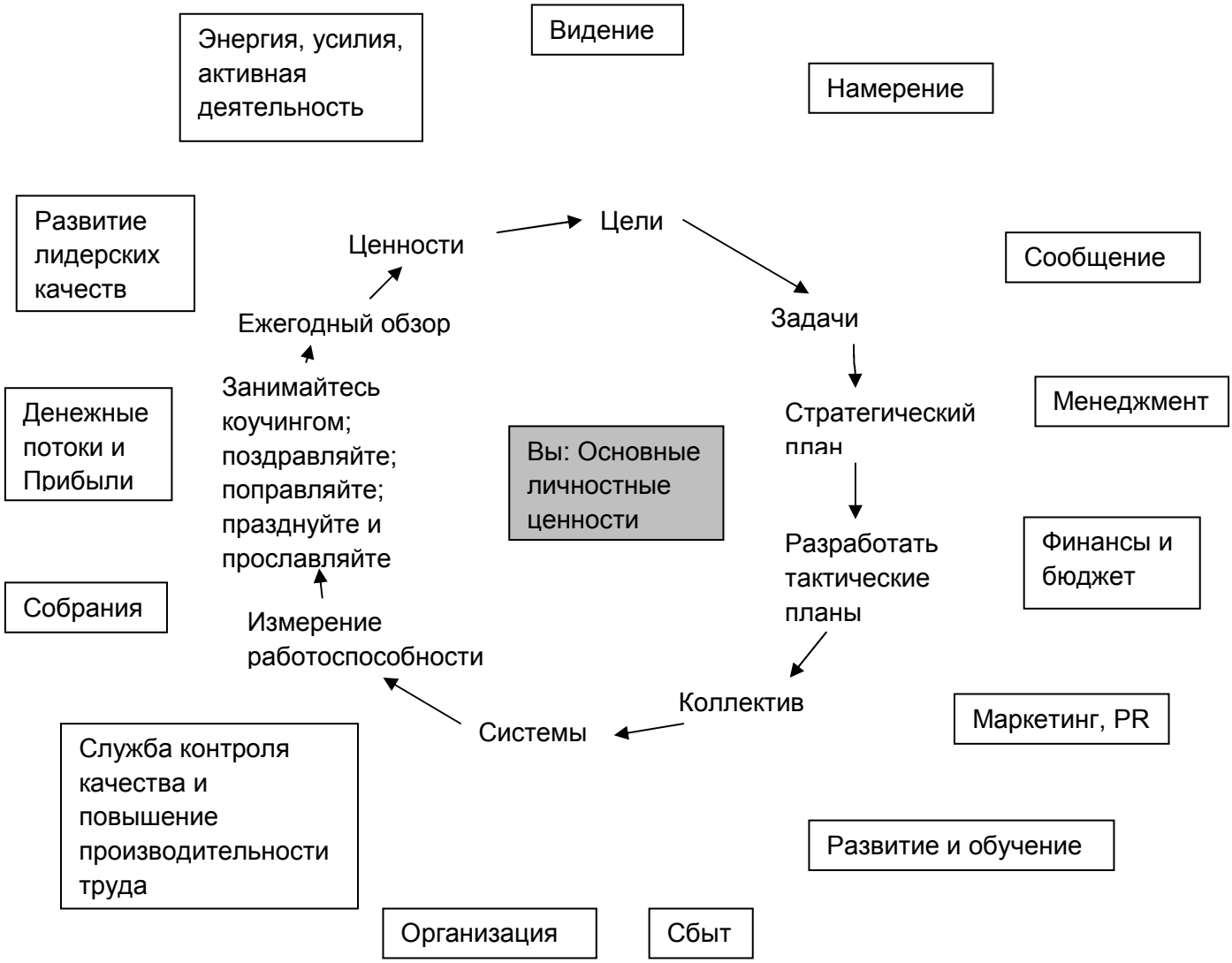
На рисунке 20.1 имеется графическое представление матрицы руководства, цикл I, который я использую в моём бизнесе и обучаю ему моих клиентов.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

Рис.20.1: Матричный цикл руководства.



Заведуете ли Вы бизнесом, в котором работает только один человек или бизнесом с большим количеством сотрудников, на указанном рисунке проиллюстрированы компоненты успеха.

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

Личная ясность и прозрачность.

Вы заметите, что в середине матрицы находитесь *Вы*, а также заметите каковы Ваши основные личные ценности. По правде говоря, если Ваши основные личные ценности неизвестны и непонятны, то Вы не можете ожидать, что люди вокруг Вас будут действовать в соответствии с ними, не так ли? Никого не следует просить читателем умов.

Из Ваших основных личных ценностей исходят ценности Вашего бизнеса, а из этих двух наборов ценностей берёт своё начало большая часть *усилий*, которые Вы прикладываете по мере создания бизнеса, в который Вы вовлечены. ***Каждый день Вы создаёте бизнес, в который Вы вовлечен.*** Ясность и прозрачность – критичны.

Что видите, то и получаете.

Любой бизнес начинается с идеи и такая идея должна быть создана из определённых идей и кусков. Это называется *видением* – или, знаете, дальновидностью воображения: это такая вещь, о которой все говорят, но лишь немногие предприниматели могут перевести её в практическое действие.

Видение буквально означает предвидеть. Что Вы воображаете о Вашем будущем? Если Вам трудно представить будущее, которое Вы хотите, чтобы было у Вас в уме, то обсудите это лично сами с собой, чтобы описать это, про себя или громко вслух; предпочтительнее, чтобы Вы записали эти мысли. Другой способ состоит в том, чтобы ощутить будущее, которое Вы хотите. Опишите чувства, которые Вы хотите испытать в Вашем будущем в отношении Вашего бизнеса или организации. Сделайте из них список, а затем определите то, что должно произойти для того, чтобы получить такие чувства. С обеими альтернативами сформируйте картину будущего, которая отражает эти слова и эти чувства. Любое видение или картина будущего может быть сделана более чётким взаимодействием обоих этих методов.

Жизненно важно понять, что **чистота и прозрачность Ваших целей** поможет определить **силу и глубину энергии, которую Вам нужно иметь в**

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

распоряжении для Ваших достижений. Если Ваши цели будут расплывчатыми, то от этого никакой пользы не будет.

Реализация Вашей картины будущего.

Многие предприниматели не способны получить то, что они себе рисуют в отношении будущего их бизнеса, потому что они настаивают на подходе к своему бизнесу, как к работе. ***Работа – это нечто, над чем Вы работаете, делая что-то. Бизнес – это нечто, над чем Вы работаете, создавая что-то.*** Чтобы быть чрезвычайно успешным, от Вас требуется работать *над* Вашим бизнесом, а не *в* Вашем бизнесе. А это большая разница.

Конечно, когда кто-то начинает бизнес, то он работает в своём бизнесе. Но в *момент, в который Вы втягиваетесь в* совершении работы в для Вашего бизнеса, Вы немедленно ограничиваете размер Вашего бизнеса, а также ограничиваете Вашу способность продвинуться дальше от этого, потому что Вы фактически создали Вашу собственную работу без отпуска и дополнительных льгот.

В тот момент, когда у Вас будет Ваша картина будущего, ценности и цели и Вы изложите их, то начните *сообщать* о них другим людям. Фактически, первым человеком, которому Вы дадите об этом знать, будете Вы сами, а затем окружающим Вас людям, которым нужно понять, каковы цели. Это является частью руководства. Указать в каком направлении идти, а затем оказать влияние на других с тем, чтобы они туда шли.

Стратегия

У нас есть цели. Мы сообщаем об этих целях как самим себе, так и окружающим нас людям. О целях бизнеса следует давать знать и *способствовать* их продвижению в Вашу группу для того, чтобы они их одобрила.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

Вы также создадите стратегический план работы по достижению этих целей. Стратегический план представляет собой широкий, общий план того, как Вы собираетесь чего-то достичь. В нём нет множества подробностей. Обычно такой план занимает от одной до двух страниц.

Важно заметить, что многие бизнесы терпят неудачу в этом месте. У них нет никакой стратегии, которая отличает их самих от какого-либо другого бизнеса, и они просто становятся другим наборщиком текста, издателем, адвокатом, дантистом, мясником, пекарем, а также изготовителем свечек; просто назовите любую профессию. Они становятся лишь *ещё одним*.

Поэтому, внутренним присущим качеством Вашей стратегии должно быть следующее: «Что отличает нас от других? Почему мы уникальны? Что увеличивает наши силы? Каким образом наши покупатели/клиенты/пациенты/регулярные посетители/члены – люди, которые собираются покупать Ваши услуги или товары – собираются оценить кем мы являемся и что мы предлагаем. Как мы будем использовать это в стратегическом плане для того, чтобы вырваться вперёд?» Предупреждение: если Вы сказали качество или забота о Вашем покупателе, то удачи Вам! Каждый говорит это, поэтому у этого нет никаких сил для оказания влияния. Эти вещи имеют значение, но поднимаются как данное в нашем тяжело насыщенным рынками обществе.

Стратегический план – это то, где *управление* реально начинает вовлекать в игру. Потому что Ваш стратегический план будет исполняться Вашими работниками.

Теперь у нас есть стратегический план и реализация этого стратегического плана является задачей менеджмента. Именно в этом пункте мы проложим мост над разрывом между руководством и менеджментом. В действительности, если у Вас в бизнесе есть кто-то, кто является начальником операции, то его работа должна заключаться в том, чтобы работать с Вами в качестве руководителя группы **по разработке тактических планов, вытекающих из стратегии**. Удостоверьтесь в том, что тактики, которые использовались для выполнения стратегического плана являлись осуществимыми с помощью имеющихся в наличии ресурсов: что это может работать, что это может быть сделано, что может быть использовано, а также что продвигает Вас по направлению к Вашим целям. Это звучит, как само собой разумеющееся, но в тоже время многие

компании делают огромные долги и приобретают ресурсы, которые они не могут себе ещё позволить приобрести для того, чтобы выполнить стратегию. Данная ошибка очень часто приводит к неплатёжеспособности и банкротству.

Если тактический план не отражает как в зеркале общие намерения стратегического плана, то это будет просто кучей проектов, кучей вещей для того, чтобы их сделать и в действительности не продвинет Вас вообще ни к чему вперёд. К сожалению, это является обычным состоянием большинства бизнесов, больших или маленьких.

Что хуже, так это тактический план, который идёт в разрез с Вашим стратегическим планом. Это и в самом деле случается. Например, я работаю с дантистами на регулярной основе, стараясь представить в их соответствующих сообществах в качестве ***докторов***, к которым следует обращаться в случае сложных зубных проблем, тех, которые пациенты описывают как «стоматологическая катастрофа». Повышенная подготовка, талант, а также навыки требуются для завершения этой нужной сложной стоматологической работы. Если такой дантист-клиент выполняет тактический план, который по своей сути приглашает каждого возможного клиента в его практику, то он просто работает против самого себя. В реальном мире, доктор желает получить специфический тип пациентов по очень специфической причине, и этот человек является лицом, на котором доктору следует сосредоточится.

Тактические планы включают в себя все области деятельности, которые у Вас имеются, которые в свою очередь включают в себя:

1. Ваш PR;
2. Ваш маркетинг;
3. Ваш приём на работу сотрудников;
4. Ваши финансы;
5. Сбыт Ваших услуг или товаров;
6. То как Вы организованы;
7. Ваша служба контроля над соблюдением качества и меры по повышению производительности труда и общего качества работы;

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

8. Каким образом Вы проводите Ваши собрания и как часто;
9. Сколько денег втекает или вытекает из Вашего бизнеса.

Тактические планы будут иметь огромное влияние на всё, перечисленное выше.

Далее, основные тактические решения включают в себя:

1. Кто собирается сделать это?
2. Какие полномочия имеет лицо, ответственное за выполнение этой задачи?
3. Как много денег имеется в распоряжении для выполнения этой тактики?
4. Когда нужно это сделать?
5. Каким образом достижения лица, ответственного за выполнение этой задачи, будут измеряться – что является определением успешного результата?

Это простые вопросы, на которые нужно ответить… Но на которые часто не отвечают!

Прибыль

Любой бизнес живёт и дышит в той степени, в которой он создаёт доход в положительном смысле этого слова. Вам нужно знать, как много *прибыли* Вы будете производить в каждый средний день, зная определённый уровень выхода продукции.

Разумная оценка, которую я делаю, **заключается в том, чтобы постоянно думать о понятиях увеличения рабочего времени на производство дохода**. Какого рода работу я могу поручить другим? Что я могу выкинуть? Что может быть упрощено? Что может быть передано на аутсорсинг? Что могло бы быть привнесено со стороны (инсорсинг)? Это мне хорошо подходит, потому что размер моей практики в четыре раза больше размера практики среднего

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

дантиста, я ухожу в отпуск на 10 недель каждый год, а также веду ещё 4 бизнеса. Это является тем, о чём я тоже учу моих клиентов.

ДОКТОР ЧАРЛЬЗ МАРТИН является основателем компании АОЛВАО. Если Вам нужна дополнительная информация по программам Доктора Мартина, то позвоните по бесплатному номеру (866) 263-5577 или посмотрите веб-сайт www.AffluentPracticeSystems.com. Веб-сайт его практики расположен по адресу www.RichmondSmileCenter.com.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

ГЛАВА 21

Как сделать работу каждого работника центром получения прибыли?

«Имеется два способа выделять самого себя среди других… Первый способ – посредством наличия крупной работы, что Вы можете уйти домой прежде чем зазвенят звонки об окончании рабочего дня, если Вы захотите сделать так. Другой способ – посредством наличия настолько большого количества работы, что Вы должны оставаться на ней после того, как все остальные уже уйдут домой. Тот человек, кто наслаждается первым способом, когда-то воспользовался преимуществом последнего»

- Генри Форд.

Сьюзен должна отвечать на телефон. Вы должны сделать так, чтобы на телефонные звонки кто-то отвечал. Но что может сделать Сьюзен, в то время, как она отвечает на телефонные звонки, для превращения требуемых затрат на бизнес в прибыльную возможность?

Она могла бы задать несколько обзорных вопросов для сбора информации, что позволило бы иметь лучшую сегментацию перечня звонивших клиентов. Она могла сказать каждому, кто звонил, на счёт Вашего специального продукта или услуги месяца (такой-то продукт или услуга продаётся по меньшей цене) или направить звонивших на Ваш веб-сайт за статьёй недели. Если она принимает заказы, то она может делать предложения что-то в дополнение к заказам, а также делать перекрёстные предложения. Если она принимает звонки

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

от перспективных клиентов, то она может записать набор их полной контактной информации для того, чтобы впоследствии им снова позвонить, а также создать Ваш список рассылки. Она может делать гораздо больше, чем просто отвечать на звонки.

В Вашем отеле прислуга должна чистить номера. Но она могут также положить каталог с Вашими продуктами на очень видное место (как это делается в сети гостиниц Westin). Служанка может вести разговоры согласно заранее составленного плана с любыми гостями отеля, с которыми она лично повстречается, с целью пригласить их в спортивный бар отеля ночью для большой игры и бесплатных закусок.

В Вашем ресторане официанты продают еду и напитки, принимают заказы, а также доставляют кушанья на стол. Но они также могут посредством беседы убедить посетителей вступить в клуб День Рождений или VIP-клуб, причём клиенты, пожелавшие так сделать, заполнят соответствующие карты. (Нет более ценного актива, которым ресторан может владеть, чем список с Днями Рождения клиентов.)

В зубоврачебном кабинете зубные гигиенисты могут сделать гигиену полости рта, или же их можно научить, чтобы они продавали услуги дантиста во время делания гигиены полости рта. Эта разница для зубоврачебного кабинета может составить примерно 40000 долларов в год для того, чтобы создать превосходный центр получения прибыли, стоящий более чем 100000 долларов в год.

Всё, что я до сих пор перечислил, может быть представлено в числах, измерено, а также, если Вы пожелаете, поощрено и оплачено. К чему я настоятельно призываю. Мне нравится наблюдать, что у каждого работника имеется возможность заработать бонусную сумму денег, помимо основной зарплаты, по меньшей мере, основанную на поведении, но в лучшем случае связанную с его прямым вкладом в прибыль.

Один из величайших прорывов, который когда-либо может случиться в бизнесе - это реализация каждому, вовлечённому в такой бизнес того факта, что всё есть маркетинг, а также что каждый должен быть вовлечён в маркетинг. Существует естественная склонность отделять «маркетинг» от «операций», что неизбежно приводит к рассмотрению некоторых работ и тех работников, которые их

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

выполняют, как затрат, а также как необходимое зло, а не как центров получения прибылей и возможности.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

ГЛАВА 22

Создавайте лучшие рабочие места для того, чтобы Вы смогли требовать больше (и увольнять быстрее)

«Те компании, которые растят людей, наращивают прибыль. А те компании, которые преуменьшают значение людей, сокращают свою прибыль… Смотрите на инвестиции в человеческие активы для того, чтобы убедится, что их достаточно»

- Том Коннеллан, «Внутри волшебного королевства»

Превратите все Ваши важные работы в лучшие работы. Превратите каждую рабочую позицию, которая включает в себя любой контакт с Вашими клиентами вообще, в действительно хорошую работу. Платите больше, чем среднюю зарплату; платите за чистку униформ работников; обеспечьте хорошую рабочую атмосферу; предложите значительные бонусы, основанные на поведении, работоспособности и результатах, наряду самопроизвольными неожиданными, различного типа вознаграждениями и признаниями. Создавайте те работы, которые люди действительно хотят и которые хорошие люди не захотят потерять.

Почему Вам следует это делать?

Не для того, чтобы быть щедрой душой. Не для того, чтобы Вы нравились. Не для того, чтобы выиграть какую-то награду.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

А для того, чтобы боялись Вашего кровавого топора, а у Вас бы не было страха опускать его.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

ГЛАВА 23

Исключение из всех правил

«Никогда не ешьте в месте с названием Mom's. Никогда не играйте в карты с человеком, которого зовут Doc. Никогда не ложитесь в постель с женщиной, у которой проблем больше, чем у Вас»

- Нельсон Альгрен, писатель романов

«Если бы мне дали эти правила тогда, когда я начинал свой жизненный путь»

- Дэн Кеннеди

У любого, кто заставлял очень большое количество работников проходить через себя в течение времени будет несколько действительно исключительных людей – обычно они приходят и уходят, но иногда остаются.

У одного из моих клиентов есть 5 позиций по внутреннему сбыту, на которых он должен держать прибыльных работников всё время. Одна женщина была на своей должности в течение почти десяти лет. Она – нечто из ряда вон выходящее, она любит свою работу. Ей нравится высокий доход. Она ценит свою автономию, гибкий рабочий график, номинальный присмотр и контроль за ней, а также возможность назначать время её собственного отпуска. Она

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

удовлетворяет или превосходит минимальный размер приносимого ею дохода для работодателя, который ей необходимо приносить для того, чтобы быть прибыльной 100 процентов всего времени. И она весело и охотно обтёсывает новых работников для способствования их обучения. Эти работники садятся и встают с остальных четырёх кресел со скоростью, близкой к скорости, с которой лекарства под названием Ex-Lax проходят через утку, страдающую поносом. Для того, чтобы другие 4 позиции продолжали функционировать, причём каждая на уровне примерно 70% от прибыли, которую она приносит, требуется нанимать, а затем заставлять увольняться и увольнять от 16 до 24 представителей по сбыту в год. Крутящаяся дверь. Всё это происходит с наличием очень интенсивной работы с моей стороны, просто я придумываю системы найма для обнаружения её клонов, а не только лиц, вовлечённых в обычную деятельность типа «нужна помощь по сбыту». При этом также используется две процедуры оценки кандидатов при приёме на работу в процессе взятия интервью. Указанные процедуры очень высоко оцениваются. Время от времени, мой клиент страдает от падения прибыли, приносимой бизнесом, потому что он теряет терпение и испытывает раздражение от этой задачи найма и увольнения типа крутящейся двери, но ей нет никакого решения. Эта проблема такая, какая она есть. И для того, чтобы сделать чистый доход в несколько миллионов долларов в год, который он получает от своего бизнеса, это является приемлемой «гадостью» - потому что никакой исключительно прибыльный бизнес никогда не был полностью свободен от «гадостей». Его управленческая работа той же степени имеет отношение к управлению его собственными эмоциями по отношению к этой «гадости», в какой она имеет отношение к управлению этими людьми. Исключительной работнице фактически не нужен никакой менеджмент с его стороны. Остальные 4 работника не продерживаются у него достаточно долго, чтобы ими управлять. Что касается лично меня, то я полагаю, что на протяжении всей своей карьеры я имел общее число работников 56 или 57 на различного типа работах и различной важности. Я был работодателем для своей семьи в разное время и моя мать и мой отец оба были исключительными работниками. Не совершенными, заметьте; *исключительный* не является синонимом слова *совершенный*. Исключительный, в действительности, означает более прибыльный и причиняющий меньше беспокойства, чем другие, которые у Вас работали на той же самой должности. Это является сравнительным термином, а не термином, который служит определением. Так или иначе, моя жена заправляла моим

офисом в течение ряда лет и была исключительной работницей. И мне повезло работать вместе 5 или 6 год подряд с моей теперешней только одной работницей, персональной помощницей, офис менеджером, управляющей и так далее. Причём она лично заведует моим маленьким офисом с противоположной стороны и с двух моих домов. Я никогда там не бываю. Мы общаемся друг с другом посредством факса или краткого телефонного звонка три раза в неделю. А каждую пятницу я получаю превосходно устроенную большую коробку, наполненную счетами, по которым нужно платить, почтой, факсами, а также заметками в отношении к будущим призывам пройти мой коучинг или будущим встречам, коучинговыми чеками и так далее. Она является исключительной работницей. Организация её труда нарушает целый ряд настоятельных рекомендаций, сделанных в данной книге. Тем не менее, я обучен нескольким смежным специальностям, а мой собственный бизнес является очень-очень простым для наших дней.

Два других исключительных в их собственном роде работника, которые работали на меня несколько лет, были мужем и женой мексиканского происхождения. В производственной компании, где они сперва были моими работниками, они представляют собой проблему – они просто не могли прийти на работу вовремя даже пару или тройку дней подряд. У него отсутствовали какие-либо навыки общения, и он чувствовал себя неудобно в окружении других людей. Так или иначе, они представляли собой помеху для некоторой упорядоченной процедуры, с помощью которой нужно управлять армией работников. Когда я ушёл из той компании, то я взял их с собой в мой новый небольшой бизнес и заключил с ними новую сделку: зарплата, а не часовая оплата, никакого времени прихода и ухода, рабочее место полностью в их распоряжении и они вольны делать там то, что они находят нужным. И имелась только одна императива: требуемая работа должна была быть сделана, а каждый заказ выполнен и отослан к концу каждой недели. На протяжении одних недель они могли работать очень много, в то время как в другие недели совсем мало. Они оборудовали их помещение холодильником и микроволновой печью, а она приносила еду и готовила пищу. В некоторые дни их не было видно, но они приходили ночью вместе с их маленьким ребёнком и работали до предрассветных часов. По существу, они работали как бы по совместительству. Я платил им зарплату выше среднего и оставлял их наедине. Они были счастливы и превосходно справлялись с работой. В действительности, то, что

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

они делали, от аутсорсинга отделяла всего лишь тонкая линия, но важно, что это работало.

Часто работая со своими клиентами, я обнаруживаю, что когда они действительно находят поистине исключительную личность, то им нужно сделать исключительное (то есть необычное) предложение, чтобы удержать эту личность. Но раз они могут быть такими исключительными, то почему бы не производить их? Я не мог позволить той мексиканской паре функционировать так, как они это делали вместе с другими 40 работниками в сравнительно большем бизнесе. Но в моём меньшем бизнесе я мог, я сделал это, я бы сделал это снова, не задумываясь.

Я вообще не верю в равенство. Оплата по результатам работы представляет собой почти единственный способ, посредством которого Вы можете обращаться с обычными работами и толпой людей, которые их выполняют. На заводских или фабричных работах Вас заставляют получать универсальную оплату или универсальное поощрение. Но на более важных работах, выполняемых исключительными работниками, для Вас будет лучше устроить такую структуру этих работ и оплату за них, чтобы они удовлетворяла таких исключительных работников. Иногда насильное встраивание исключительной личности в «дырку», просверленную для обычных людей, либо разрушает, либо вынуждает уйти эту исключительную личность, которая могла бы быть наиболее прибыльной личностью, которая когда-либо на Вас работала.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

ГЛАВА 24

Справедливость,

будьте прокляты

«Все животные равны между собой, но некоторые из них более равны между собой, чем другие»

- Джордж Оруэл, книга «Звериная ферма»

Джимми Джонсон, тренер, который два раза привёл свою команду к выигрышу супер кубка на чемпионате по американскому футболу, сказал мне эти слова: «Если Эмми Смит кладёт свою голову на доску и засыпает во время собрания команды, то мы даём ему подушку и делаем так, что кто-то стоит рядом с ним, для того, чтобы быть уверенными в том, что он не выпадет из своего кресла в том случае, если он внезапно проснётся. Если же третьеразрядный нападающий форвард (в американском футболе), который пропустил четыре блока в игре на прошлой неделе, засыпает на таком собрании команды, то он просыпается, уже будучи проданным в команду Buffalo».

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

ГЛАВА 25

Добыча достойна победителя

«ПРАВИЛО №5: Вы имеете право на еду, одежду, жилое помещение и медицинскую помощь. Всё остальное, что Вы получаете, является привилегией»

- Внутреннее распоряжение тюрьмы Алькатраз.

Как бы Вы ни считали, что я в некотором роде являюсь персонажем произведений писатетеля Снайдели Уиплеш, то есть босс с кнутом и стулом, дверью-ловушкой перед моим столом, чтобы сбрасывать потерявшего мою благосклонность работника прямо к голодным акулам внизу, но есть другая моя сторона и моя система верований об управлении людьми с целью получения прибыли. Эта сторона является настолько же щедрой, насколько Санта Клаус был щедр с хорошими маленькими мальчиками и девочками. Я верю в большие чулки, заполненные игрушками. Я также верю в глыбы угля.

Есть очень хороший ресторан неподалёку от одного из моих домов в северо-восточной части Огайо, расположенный в полусельской местности между двух городов. Менеджер этого ресторана проводит занятия по обучению официантов и это занятие называется «как здесь заработать 100000 долларов в год», и она, в самом деле, ожидает, что её занятые полный рабочий день официанты будут иметь годовую зарплату, описываемую шестью цифрами. Хозяин желает, чтобы люди, работающие с максимальной отдачей, имели максимальную оплату их труда. Это подытоживает мою идею о том, как должны обстоять дела в любом бизнесе. Работники, которые превосходно трудятся,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

должны иметь возможность зарабатывать больше менее эффективных работников, а также зарабатывать значительно больше, чем работники, занятые в сравнимых работах, в сравнимых бизнесах. Вам следует быть в своём роде работодателем, который платит больше всего людям с наибольшей работоспособностью и отдачей их труда.

Годы назад один из костоправов, посещавших мои маркетинговые семинары для этой профессии, арендовал сияющий сверкающий новый автомобиль-кабриолет с откидным верхом для каждого из своих пяти постоянных работников. Эти машины были их, в том смысле, что на них можно было ездить как на их собственных, причём бесплатно, до тех пор, пока они удовлетворяли предписанные им стандарты по производительности и работоспособности на работе, а также направляли двух новых пациентов в месяц в практику этого костоправа, причём такие пациенты входили в окружение этих работников. С его (костоправа) точки зрения это гарантировало по меньшей мере 10 новых пациентов в месяц за меньшие затраты по сравнению с затратой на рекламу, с помощью которой он мог бы получить этих новых пациентов. Костоправ правильно считал, что постоянный сотрудник, который не испытывал энтузиазма к его практике, а также не достаточно много и эмоционально рассказывал о практике костоправа для того, чтобы привести двух пациентов в месяц и всех своих друзей, соседей, знакомых, а также членов семьи не должно быть позволено свободно говорить с пациентами костоправа в клинике тоже. Он также предполагал, что это усилит моральные качества работников. А также он предоставлял им льготный период в один месяц каждые полгода, когда его работники могли не направить этих двух новых пациентов без потери машины. Но если они не направят двух пациентов в любые два месяца из шести, они теряли свои машины на шесть месяцев, прежде чем они могли получить их назад. Идея была блестящей, а результаты поучительными.

Одна из пяти постоянных сотрудников полюбила эту сделку, никогда не пропускала месяца, чтобы не направить новых пациентов и обычно отправляла даже больше, чем двух пациентов, а также великолепно справлялась с работой в офисе. Она оценила свою модную маленькую машину, была жизнерадостной, была счастлива браться за дополнительную работу и всегда поддерживала всё, что доктор хотел сделать для продвижения его практики. Двое других сотрудников такого костоправа соблюдали минимум по присылке двух пациентов и были удовлетворительными работниками во всех отношениях. А

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

четвёртая удерживалась на волоске. Она ещё опаздывала на работу время от времени (провал в соблюдении минимальных стандартов), и в течение трёх лет, о которых я знаю, она теряла машину и получала её дважды назад. Она часто была сварливой и раздражительной и едва ли достойной того, чтобы иметь её в офисе. В конце концов, она уволилась. Пятая сотрудница потеряла машину немедленно и работала с неполной отдачей в каждом втором случае. И вскоре после того, как она потеряла машину, она стала едкой, раздражительной и перестала проявлять желание к сотрудничеству и должна была быть уволена. Таким образом, всё это сработало великолепно, превосходно. Это заставляло костоправа нанимать нижние 20 процентов персонала (1 из 5) снова, и снова, и снова каждый раз в период от 6 до 12 месяцев, словно часовой механизм. Это заставило следующую плохую работницу уволиться. Но вознаградила сотрудников, работающих с наилучшей отдачей их труда.

На более простом уровне, когда я вступил в управление компании с 47 работниками, которая была в очень плохом положении, статистические данные по отсутствию и опозданию работников представляли собой большую комедию. Я учредил очень простой план бонусов, характеризующийся с премией в 100 долларов в месяц за полную посещаемость. Ух ты. Довольно много людей, которые не были в состоянии прибыть на работу вовремя и у которых также было больше бабушек при смерти, чем идиотов в Конгрессе внезапно смогли прибывать каждый день вовремя, свежими, сияющими чистотой и готовыми к труду. Изумительно. Тем не менее, было четверо работников, которые просто не могли подчиниться такой программе. Двое из них были уволены вскоре после начала моего срока пребывания в должности, но двое других стояли в задней части комнаты каждый месяц, хмурясь и переминаясь с ноги на ногу, в то время, как я вручал 100 долларовые купюры остальным работникам. Неудивительно, что одна из этих двух работниц могла бы и в самом деле использовать дополнительные 100 долларов, но её нужда ни в малейшей степени не интересовала меня. Я был очень счастлив оставить размер её зарплаты очень низким и маленьким и вознаградить других работников, которые справлялись с прибытием на работу (это является досадным комментарием, что прибытие вовремя на работу каждый день составляло превосходное отношение к труду, но Вам же нужно с чего-то начать).

Мой друг в своё время владел довольно большим сборочным заводом. Он разделил работников на две команды, причём в каждой был капитан. Каждую

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

неделю команда с наименьшим уровнем ошибок по контролю за качеством продукции и наилучшим темпом своевременного завершения изготовления продукции объявлялась победителем. Её капитан получал 100 долларов. Каждый член такой команды получал по 50 долларов. В конце 1970-х годах это было довольно приличной суммой для работников сборки конвейеров, получавших минимальную оплату труда. И каждые две недели мой друг менял капитанов, таким образом, каждый капитан получал команду другого. Также довольно часто он менял состав команд. Неудивительно, что в течение 48 рабочих недель, один из капитанов выиграл 36 раз, то есть в 75 процентов случаев. Это напомнило мне об одной старой цитате, которую приписывают величайшему футбольному тренеру студентов колледжа Bear Rryant: «Я побью тебя с моей командой в первой половине, затем мы можем поменяться местами и моя новая команда всё равно выиграет у тебя во второй половине». Так или иначе, это что-то близко к описанному выше. Я не являюсь историком тренера по прозвищу Bear Rryant и также не собираюсь рвать свою задницу в поисках точной цитаты. Точка зрения продемонстрирована. Победители выигрывают, неудачники проигрывают. В данном случае, работающий с наилучшей отдачей супервизор зарабатывал дополнительно 3600 долларов в течение года. Человек на втором месте зарабатывал дополнительно 1200 долларов в течение года. Как этому и следует быть.

В течение ряда лет у меня лично были отдельные работники, которым я платил годовые бонусы - по формуле - до 300 процентов от размеров их основных окладов. К счастью, у меня также были работники, которые получали минимум, а именно подарочную карточку в 25 долларов, а также «хо-хо-хо-хо».

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

ГЛАВА 26

Когда бонусы становятся обязательствами

«Выплата алиментов похожа на покупку овса для издохшей лошади»

- Багс Баер, газетный журналист

Однажды в пятницу я околачивался в офисе одного клиента прямо перед ланчем, ожидая его. Я слышал, как его работники говорили о «пятнице с пиццами» - за достижение квоты сбыта офиса на этой неделе, мой клиент помчался за пиццей, сэндвичами и газированными напитками для всех. Видимо, это случалось часто. Один его сотрудник сказал другим: «А этот ублюдок-дешёвка заказывает из любого места, в котором у него есть купоны со скидкой!»

Я делал такого рода ошибку сам годы назад, когда у меня было много работников. Путаница «бонусов» с «приятным и вежливым обхождением». Если бонусы становятся обычным делом, тогда они становятся чем-то ожидаемым, чем-то вроде расхода, не имеющего значения. Может быть, Вы вспомните фильм о праздновании Рождества, в котором играет знаменитый актёр Чеви Чейз. В этом фильме мужик, которого он играет и вся его семья так ожидают, что он получит бонус на Рождество, что когда этого не происходит, все круги ада прорываются наружу, включая, насколько я помню, похищение босса этого мужика.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

Нам следует начать с философской позиции. Многие люди рассматривают бонусы, как вознаграждение за обычную хорошо сделанную работу или, по моему мнению, если работа сделана хуже, то бонусы рассматриваются в качестве реквизита от разделения богатства, протекающего от процветающего бизнеса. **Я в сильной степени не согласен с данной предпосылкой.** Просто расшвыривание денег вокруг без обеспечения измеряемой прибыли на инвестированный капитал нарушает Вашу главную обязанность в качестве CEO: максимальное увеличение прибыли владельцев акций, инвестирующих в этот бизнес. Вы можете быть CEO и единственным владельцем акций. Это не изменяет Ваших обязанностей и как это прекрасно описано в моём анекдоте об «ублюдке-дешёвке», Вы не можете купить моральную устойчивость или повиновение Ваших работников таким путём. Моя точка зрения заключается в том, что бонусы должны покупать что-то ценное, что Вы можете чётко и определённо измерить. Бонусы могут использоваться для исправления поведения работников, которые не приносят прибыли, поощрения прибыльных работников, поощрения получения образования и саморазвития, поощрения совершения трудной и неудобной работы. Бонусы не являются подарками или обязательствами; они являются инструментами и средствами.

Истина №7 нехренового безжалостного менеджмента

Бонусы должны покупать что-то ценное

Давайте проясним разницу между «бонусами» и «признанием». Предоставление работнику месяца парковочного места, например, является признанием. Это не бонус. Бонусом являются деньги, дополнительные выходные дни, или вещи, которые покупаются на деньги, такие как каникулы или товары и изделия. Признанием является дощечки с фамилией работника, статьи в информационных бюллетенях и зарезервированные парковочные места.

Бонусы причиняют очень много неудобств и беспокойств, а бонусы для коллектива или группы являются наиболее трудными. Откровенно говоря, я не убеждён в том, что имеются какие-либо хорошие ответы на эту загадку, хотя некоторые, по-видимому, хуже, чем другие. В моей практике многие частные

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

предприниматели и умные консультанты показывали мне их «планы» о компенсации в виде бонусов, а я обычно находил во всех таких «планах» изъяны тем или иным путём.

Я не являюсь поклонником групповых бонусов, связанных с размером продаж, поскольку этот результат далеко неподконтролен работниками, а вознаграждение почти всегда излишне щедрое в отношении одних и очень жалкое в отношении других. По-видимому, наилучшие результаты получаются от очень целенаправленных, основанных на поведении индивидуальных бонусных программ. Они обычно предназначены для того, чтобы побудить работника сделать что-то, что он склонен избегать, пренебрегать или же находить неудобным и трудным делать. Такие программы часто связанны с тем, чтобы превратить такого работника и его функциональность в более прибыльную для компании. Тем не менее, такие бонусы действительно становятся обязательствами. Если Вы отмените эту бонусную компенсацию, то купленное и оплаченное подчинение также исчезнет. Такого рода бонусы могут быть совершенно верными и прибыльными, но Вам нужно представлять себе, во что Вы ввяжитесь, прежде чем Вы начнёте так делать. Но под лежачий камень вода не течёт. Даже на групповом уровне для Вас будет наилучшим, чтобы сузить фокус на результате, за который присуждаются бонусы до того, что находится под очень сильным контролем людей в этой группе работников. Рассмотрим офис или салон показа автомобилей, куда потенциальные покупатели приходят в назначенное время, чтобы встретиться с менеджером по продажам. Три человека, занимающиеся телефонными звонками от потенциальных покупателей, которые отвечают на рекламу, имеют почти полный контроль над тем, как много таких звонков переходит в реальные приходы потенциальных покупателей, но у них имеется мало контроля над тем, сколько из таких потенциальных покупателей превращаются в реальных или над тем, как много они купят. Привязывание их бонусом к размеру продаж может быть «негативно мотивирующим», в особенности, если агенты по продажам имеют чёрную полосу. Или рассмотрим обслуживание, такое как ресторан или химчистку. Клерк, работающий на ресепшене, люди, чистящие клиентов в заднем помещении, шеф-повар и повара, консьерж и парковщики машин имеют мало контроля или вообще никакого контроля над общим размером продаж, поскольку такой размер в большой степени зависит от эффективной работы рекламного и маркетингового отдела этого бизнеса, ценовой политики, а также, возможно, от фактического местонахождения бизнеса. Но у всех такие

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

работники имеют значительное влияние на удержание клиентов и повторяемость их заказов.

Как скомпоновать Ваши бонусные программы

При разработке возможности по получению бонусов отдельными лицами или группами работников, Вы должны думать о том, какие «экстраординарные усилия» Вы хотите постараться купить, в чём их ценность для Вас, а также, сколько Вы желаете за это заплатить.

На следующем шаге Вы должны определить то, что будет наиболее мотивирующим фактором для отдельного работника или групп работников, экстраординарные усилия которых Вы пытаетесь купить с помощью Ваших бонусов. Деньги могут быть правильным или же неправильным ответом на это, каждый раз или почти каждый раз. Например, в маркетинговом тесте, который я проводил для одного клиента, предлагалось на выбор 100 долларов наличными или подарочную карту величиной в 100 долларов, которые можно было потратить в Wal-Mart или ресторане Olive Garden, в три раза больше людей выбрали подарочную карту. Почему? Если бы им дали наличные, то они бы чувствовали побуждение или обязанность оплатить этой наличностью по своим счетам, если же им дали бы подарочную карту, то они бы чувствовали себя так, что они могут пойти куда-либо из указанных мест и потратится на покупку для самого себя того, что они хотят. Если бы им дали 750 долларов наличными, то они бы чувствовали побуждение оплатить большой баланс по кредитной карте – и, конечно же, не сорваться на выходные в Атлантик Сити. Но если бы они получили выходной в гостинице в Атлантик Сити, что включало бы оплату проживания, питания, увеселительного представления, а также 100 долларов наличными на игру в азартные игры, то это было бы для них гораздо более вдохновляющим. Вы также должны решить менять ли Вам местами различные виды поощрений и бонусы в течение года, которые привязаны к тому же самому рабочему поведению, которое покупается и вознаграждается или же установить одинаковый бонус для каждого месяца. Вам также следует установить частоту бонусов, или же, по крайней мере, частоту измеримого продвижения по направлению к их получению.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

В конце концов, Вы должны решить, превращать ли такую бонусную программу в постоянную или же проводить её в качестве временной и краткосрочной программы, которая потом будет отменена и изменена на другую.

И последнее замечание, которое я хотел бы сказать об этом, заключается в том, что бонусные программы не следует рассматривать за пределами контекста полной компенсации зарплаты. Большинство работников ведут себя так, как если бы они являлись людьми, которым платят за то, чтобы они показались на работе. В действительности, Вы пытаетесь приобрести определённое поведение работников и результаты, связанные с таким проведением Вашей программой групповым образом или даже с некоторым энтузиазмом. Следовательно, всем компенсациям следует быть привязанным к этим целям настолько чётко и прямо насколько это возможно. Вуди Аллен был, вероятно, прав, когда он сказал, что одна треть успеха заключается только в появлении на работе, но в управлении людьми заключаются оставшиеся две трети успеха, о чём Вы и должны заботиться в действительности!

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

ГЛАВА 27

Мотивация измерением

Глава написана Биллом Глейзером.

После окончания колледжа я пошёл работать в семейный бизнес по розничной продаже мужской одежды. После того, как мой отец отошёл от дел, я принял управление этим бизнесом в свои руки и мы достигли геркулесового роста. В 1991 году я открыл второй магазин в другом месте и бизнес вырос в такой степени, что превратился в два наиболее успешных магазина по розничной продаже мужской одежды в Мериленде, причём в каждом работало до 65 отличных работников.

Затем в 1998 году, по настоянию Дэна Кеннеди, я открыл маркетинговую компанию, обслуживающую бизнесы по розничным продажам всех категорий «ультрасовременными», эффективным с точки зрения затрат набором консультаций по рекламе и маркетингу, чтобы помочь им привлечь больше новых покупателей, улучшить удержание покупателей и увеличить затраты на покупателей в их магазинах.

Я догадываюсь, что я был довольно хорошим учеником Дэна, потому что в 2003 году он попросил меня взять в свои руки ежедневное управление его

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

бизнесом, который сейчас называется Glazer-Kennedy Insider's Circle и обеспечивает консультациями по маркетингу и заработку денег более чем 130 000 владельцев бизнесов и предпринимателей. В течение трёх с половиной лет управления этим бизнесом вместе с Дэном был получен рост на более чем 2000%.

Одна вещь, которая остаётся неизменной всегда, управляю ли я бизнесом по продажам мужской одежды или заведую маркетинговой компанией с многомиллионным оборотом, заключается в выслушивании того, как владельцы и высшие руководители жалуются на людей, которые на них работают. Они жалуются, потому что их работники не выполняют свою работу тем образом, которым бы они делали это сами. Несчастная действительность состоит в том, что жалобы на своих работников не делают абсолютно ничего для решения самой этой проблемы.

Фактически, я убеждён, что всё население разделяется в основном на две группы. Группа №1 – это та, которую я называю «5 процентов». Это те 5 процентов рабочей силы, которая включает в себя предпринимателей и владельцев бизнеса.

Группой №2 являются 95 процентов, что означает 95 процентов тех людей, которые попадают в эту группу. Они являются работниками, которые отчитываются перед предыдущими 5 процентами. Это очень радикальная мысль для Вас. Нам нужны эти 95 процентов в той же степени, в которой нам нужны эти 5 процентов, потому что без них **ничего никогда бы не было сделано.**

Подумайте об этом! Без этих 95 процентов, которые бы делали и подавали бы Ваше кофе в кафетерий каждое утро… кто бы обеспечивал тот факт, что Ваши покупатели, клиенты или пациенты будут обслужены и о них позаботятся, что более важно, кто обеспечивал бы тот факт, что мы достигли наших целей?

В течение моей карьеры предпринимателя, я встретился с огромным количеством людей, которые очень сильно повлияли на мой образ мысли на науку управления. Вероятно, человеком, который больше всего повлиял на мой образ мыслей, является коуч в менеджменте по имени Винс Зирполи. Я припоминаю, что когда я в первый раз встретился с Винсом, он рассказал мне о его определении менеджмента, которое я принял сейчас, как моё собственное, поскольку я считаю, что это лучшее определение, которое я когда-либо слышал.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

Вот определение менеджмента, данное Винсом:

ЗАСТАВЛЯТЬ ДРУГИХ ДЕЛАТЬ РАБОТУ.

Я не являюсь поклонником мотивации, поскольку большинство людей слишком часто думают об этом – еженедельные, нерегулярные или даже случайные зажигательные речи, нерегулярные семинары и тематические объявления. Фактически, я верю в то, что мотивация без измерения и вовлечения бессмысленна.

Следующий текст представляет два наилучших метода для выполнения работ посредством других, которые характеризуются измерением и вовлечением.

Метод 1: измеряйте всё, что является важным и сообщайте об этом на постерах.

Подумайте о том, что произошло в последний раз, когда Вы ходили в последний раз на игру бейсболистов. Первый игрок входит на площадку и на большом электронном табло появляется его имя и все статистические данные о нём. Это даёт Вам информацию о том, сколько раз ударял он бейсбольной битой, как много пробежек до базы он совершил, количество игр, в которых он играл и кучу другой статистической информации.

Почему они это делают?

Во-первых, это является информацией для людей на трибунах, с помощью которой они оценивают качество игрока.

Также это служит в качестве мотивации для самого игрока. Не думаете ли Вы, что он хочет иметь превосходную личную статистику, отображённую на огромном экране для огромной кучи людей, включая его менеджеров, участников команды, а также владельцев команды? Если у него есть гордость, то это должно мотивировать его стараться играть лучше.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

Большинство предпринимателей и руководителей фактически не знают о том, как хорошо их работники работают. Например, когда я был в бизнесе по розничным продажам, я обнаружил, что большинство владельцев магазинов розничных продаж отслеживают объём продаж, совершённый их продавцами. Это хорошо, но этого недостаточно.

Единственный способ, с помощью которого Вы обнаружите это – измерение всего, что является важным.

Некоторые люди считают, что это неверно. Они не измеряют многого. Они говорят их работникам: «Просто пойди туда и потрудись так хорошо, как ты сможешь это сделать».

Это не правильно.

Это не правильно, потому что совершение наилучшей работы, которую Вы можете сделать, не может быть достаточно хорошей. Это в точности как в игре в бейсбол. Если каждый в команде играет между показательными 0,225 и 0,310, то игрок с показателем 0, 115 не будет присутствовать в построении команды на поле, даже если он играет так хорошо, как он может вообще играть по максимуму.

Вот почему необходимо измерять всё, что является важным.

Подумайте обо всех важных вещах, которые, в случае их измерения, могут принести результат, который Вы хотите или который точно является тем, что называется приемлемой работоспособностью.

Каждый день в моих магазинах розничных продаж мы вывешивали наш EPR (отчёт о производительности каждого работника). Мы хотели знать, сколько работы делает каждый работник и что одинаково важно, мы хотели, чтобы продавцы знали, как хорошо они трудятся. Позвольте мне рассказать Вам как мы делали это в качестве примера раздумывания над тем, что вошло в наш EPR. Я демонстрирую Вам это для того, чтобы Вы могли использовать в качестве руководства, помогающего Вам управлять Вашим собственным бизнесом… ***Независимо от типа бизнеса, которым Вы занимаетесь.***

Каждый месяц мы выделяли по 15 различных категорий, которые как мы диагностировали, приведут к приемлемой производительности. Эти категории были следующими:

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

1. Процент от общего времени рабочего дня: процент от общего объёма продаж, который каждый продавец продал в каждый день.
2. $/день: количество денег в долларах, на которые продавец продал товаров каждый день.
3. Количество: как много товаров продавец продавал каждый день
4. Чеки: как много различных чеков продавец генерировал каждый день.
5. Средняя продажа: средний объём транзакций каждого из продавцов.
6. UPT: среднее количество единиц в каждой транзакции.
7. Средний дневной $: средний размер продаж за каждый день.
8. Предполагаемый объём продаж на четыре недели вперёд: основываясь на теперешней производительности продавца, каким будет его предполагаемый объём продаж.
9. Набор вариантов разговора по телефону: как много телефонных звонков типа «поддерживайте контакт» продавец сделал в этот день его прошлым покупателям и как много назначений об их приходе он сделал. (Примечание: более 30 процентов всех наших продаж было сделано клиентам, пришедшим в назначенное время… в магазине мужской одежды)
10. KIT: как много заметок «спасибо за покупку» продавщица написала покупателям, которые у неё недавно что-то купили.
11. KIT APPS: как много клиентов, которым назначили время прихода, пришли к этому продавцу в тот день.
12. $: как велик объём всех продаж, которые генерировали назначение о приходе в тот день.
13. E-mail: как много адресов электронной почты продавец собрал за тот день.

14. Покупатели, пришедшие по рекомендации: как много покупателей, пришедших по рекомендации её клиентов, продавщица встретила в тот день.

15. CC: как много дисконтных карточек магазина продавщица выдала в тот день.

Это представляет собой те показатели, которые мы решили измерять и которые имели смысл для компании. Вам нужно решить, какие из этих категорий важны для Вашего бизнеса.

Когда Вы будете размышлять о том, чтобы измерить, примите во внимание следующие вопросы:

1. Является ли это статистически важным?
2. Является ли это статистически отслеживаемым?
3. Будет ли работник понимать такую статистику?
4. Измеряет ли статистика то, что Вы хотите померить?

Когда мы первый раз привели эту программу в действие, она столкнулась с большим сопротивлением. Продавцы сказали нам, что это является неправильным, что другие люди могут видеть данные об их работоспособности и производительности. Это было смешно, потому что эти продавцы были теми самыми продавцами, у которых была более низкая производительность.

Вскоре мы обнаружили, что происходит две очень интересных вещи. Сперва случилось так, что некоторые плохо работающие продавцы от нас ушли. Это были те самые люди, которым следовало давным-давно уйти. Они совершенно не подходили для данной работы.

Во-вторых, производительность продавцов, которые остались, выросла значительным образом. То, что мы открыли, заключалось в том, что хорошие продавцы конкурировали по самой своей природе. Они старались быть наверху в каждой измеряемой категории.

Таблица, которую мы поместили на видном месте прямо снаружи моего офиса, показывала каждую из пятнадцати категорий статистических данных,

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

обновлялась ежедневно. Ежедневно наши продавцы проходили мимо этой таблицы, останавливались и изучали её. Им это нравилось, то, что они точно знали, как они работают и насколько хорошо по сравнению с другими.

Это было настолько успешным, что мы распространили эту программу на весь наш персонал, включая портных, кассиров, ресепшн и клерков. Поэтому, не думайте, что это предназначалось только для людей, занимающихся продажами. Каждая компания, которая даёт работу людям, может (и должна) разрабатывать измеряемые критерии производительности.

Это является лишь некоторыми вещами для рассмотрения, когда Вы определяете то, что Вы можете померить. Вам следует начинать медленно. Я бы не отслеживал более чем 5 категорий в течение первого года; Вы можете добавить другие категории в следующие годы. Также я бы ежегодно пересматривал то, что измеряется. Вернитесь назад и задайте самому себе те четыре вопроса, которые перечислены выше.

Метод 2: поймайте людей, работающих правильным образом.

Каждый раз, когда Вы видите работника, делающего что-то правильно, говорите ему: *«Поймал тебя!»*

Программа «Поймал тебя!» является одним из отличных способов, с помощью которых Вы можете продемонстрировать «Ваши работники также важны для Вас, как и Ваши покупатели», и также это самый великолепный способ поощрить их продолжать выполнять такую деятельность. *Данная программа проста, но очень эффективна*:

1. Каждый работник может поймать другого работника, работающего правильным образом.
2. Тот работник, который является свидетелем, что кто-либо другой работает правильно, заполняет форму «Поймал тебя» (смотрите рис. 27.1) и бросает её в ящик «Поймал тебя», который расположен в специально выделенной зоне бизнеса.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

3. Каждый месяц, назначенный для этого менеджер, просматривает формы «поймал тебя» и выбирает наилучшую форму «Поймал тебя».

4. Формы «Поймал тебя» переписываются в сертификаты наград для супер звёзд (смотрите рис. 27.2) и размещаются на доске объявлений для работников.

5. В конце месяца работнику «Поймал тебя» выдаётся Сертификат награды в присутствии всех его товарищей по работе.

Как Вы думаете, что произойдёт?

Просто люди любят, когда их ловят (с хорошей целью). Это ублажает их эго. Так что они начинают делать работу правильным образом. Когда их ловят на этом, то они делают работу ещё лучше, ещё качественнее, потому что они балдеют от того внимания, которое они получают. Это заразительно. Это является той самой болезнью, которой бы Вы хотели, чтобы каждый заразился.

Сейчас у Вас есть два наилучших метода, которые я когда-либо видел для того, чтобы сделать так, чтобы эти 95 процентов выполняли их работу на том уровне, на котором бы Вы это хотели от них. Очевидно, что каждый из этих менеджеров работает независимо от другого, но как Вы можете представить, когда Вы приведёте в действие оба этих метода, то они будут работать даже лучше.

БИЛЛ ГЛЕЙЗЕР является номером один из всех знаменитых консультантов по маркетингу, который специализируется на индустрии розничных продаж. Бизнесменам, занимающимся розничными продажами, следует посетить его сайт www.bgsmarketing.com. Всем остальным следует посетить сайт Дэна Кеннеди, чтобы подписаться на его рассылку на сайте www.dankennedy.com.

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

Рисунок 27.1. Форма «ПОЙМАЛ ТЕБЯ»

Номинация «ПОЙМАЛ ТЕБЯ»

Работник:

_____

Действие:

_____

_____

_____

Кем пойман:

_____

Дата:

_____

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

Рисунок 27.2: Сертификат суперзвезды.

Награда **СУПЕРЗВЕЗДЫ** Настоящий сертификат выдан: в признание за	
Подписано	Число

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

ГЛАВА 28

Является ли счастливое рабочее место продуктивным рабочим местом?

«Мы должны очень серьёзно принять в расчёт и активно отслеживать предмет «фана», если мы хотим остаться конкурентно способными в 21веке»

- Джордж Ео, бывший сингапурский министр иностранных дел и финансов

«Счастливый» – весьма субъективная идея.

Я знаю одну работницу, которая чрезвычайно продуктивна и реально держит нос по ветру, которая презирает все отвлекающие от работы моменты. Она ненавидит празднования Дней Рождений, музыку радиоприёмников, доносящуюся из кабинок других работников, людей, мотающихся вокруг и занимающихся пустым трёпом. Она хочет, чтобы все её оставили, чёрт возьми, одну и дали ей работать. Она предпочитает слышать от 5 до 50 слов, когда к ней кто-то с чем-то подходит. Это делает её счастливой. Я как-то был в компании у другого клиента, у которого около ста работников, обнаружил нечто больше похожее *на Помещение с Животными*, чем на Рабочее Место. С дико индивидуальным подходом декларированные рабочие места, люди, снующие через офис на скейтборде, внезапно проходящее собрание налево и направо, три человека, играющие в баскетбол в конце холла во время обсуждения решения, к несчастью, ключевого счёта, а также ланч, который удлинился в тот день на полчаса, чтобы кого-то смотреть, я забыл кого, в передаче The View. Владелец

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

компании настаивал, что его коллектив бесконечно более продуктивен, если счастлив, если он может свободно веселится. Это не завод по производству автомобилей Бьюик твоего папаши. Я подозреваю, что где-то между этими двумя крайними случаями лежит золотая середина.

Вы не хотите, чтобы Ваши люди, вели жизнь начальника магазина по продаже бубликов с кремом, который обычно медленно вытягивает ноги из постели и с досадой мямлит: «Пришло время делать бублики с кремом», по мере того, как он избавляется от ответственности за неё. Вы не хотите «синдром седого человека»: бизнес, засранный людьми в серых помещениях, одетых в серое, и с серым образом мышления. Но я также вполне уверен, что Вы не хотите, чтобы в Вашем бизнесе постоянно шла какая-то вечеринка. Я слышу и иногда наблюдаю счастливые и наполненные развлечениями эти рабочие места время от времени, которые часто прославляются и отмечаются в средствах массовой информации по бизнесу, но я отношусь к этому скептически. В самом начале моей карьеры, когда я начинал заниматься рекламным бизнесом, в моём мозгу была картина людей, сидящих вокруг и курящих хорошие сигареты и обменивающимися мнениями об идеях. Настоящая разработка эффективной рекламы не на что не похожа вообще. С тех пор я обнаружил, что никакой бизнес совершенно не похож на тот образ, который он производит со стороны. Большая часть успеха в бизнесе имеет гораздо больше сходства с дисциплинированной машиной, чем с фаном. В качестве профессионально выступающего с докладами человека, например, я зарабатывал больше, чем 1 миллион долларов в год в течение 10 лет, в течение которых я выбрал образ заключающийся в скитании по стране и работал каждую неделю. Я делал это исключительно искусной и выверенной презентацией, которая приводила людей в толкучку для выстраивания людей в очередях для покупки моих книг и программ. Я поставлял это с похожей на роботу последовательностью. Я пришёл к пониманию этого, как к высокооплачиваемой работе на заводе, и честно говоря, в этом не было много фана. Это не означает, что я не наслаждался товариществом других, или некоторыми людьми, которых я повстречал и местами, в которых я побывал. Нет, я наслаждался всем этим. Но этот фан был «вокруг работы», но не в работе в самой по себе. Сама работа включала в себя высокий стресс, высокую нагрузку и онемение сознания. Я был типа своего человека в более 150 бизнесах. Все успешные бизнесы имели одну общую черту: работу, в которой не было много фана. Имеется глубокая разница между наслаждением Вашей работой и людьми, с которыми Вы работаете, делание

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

работы, которую Вы уверены, что хорошо сделаете, и гордитесь ей, чувствуя себя вознаграждённым работой… и стараетесь превращать работу в фан.

Фан

В этом месте Вы можете подумать, что я против людей, наслаждающихся их работой, оставляю тему наличия развлечения на работе за пределами текущего обсуждения. В действительности, ничего не может быть дальше от истины. Фактически, компания, которой я восхищаюсь больше всех других и постоянно изучаю (и владею её акциями) является компания Disney. Авиакомпания Southwest с их счастливыми, поющими, шутящими стюардессами и постоянно заоблачно высокими уровнями удовлетворённости их клиентов также заслуживает место в перечне под названием «Наиболее интересные компании».

Многие предприниматели, вдохновлённые примерами, похожими на вышеуказанные, и стремящиеся их воспроизвести, неверно понимают то, что они наблюдают.

Те две компании, которые я только что назвал – и многие другие компании, прославляемые за их дико креативные рабочие места и работников, имеющих так много фана на работе, что она является игрой – фактически занимаются бизнесом развлечений. Их рабочее место является сценой для артистов и представлений. Наиболее используемый пример рыбного рынка в г.Сиэтле находится в этой категории. Целая популярная обучающая консалтинговая компания типа «Имей фан на работе» с её лучшими продающимися книгами, должностными знаками, шляпами – называемые «рыбой». Авиакомпания Southwest Airline создала свою чудоковатую культуру для развлечения пассажиров; чтобы подменить свой низкий уровень обслуживания – в самом начале это было всё, что они могли позволить – на зарезервированные места конкурирующих авиалиний, доступные места первого класса, еду и фильмы. Стратегии этих компаний не переносят с необходимостью оптовые продажи в бизнесы, которые не принадлежат индустрии развлечений.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

С другой стороны, нет ничего предрассудительного в отношении людей, наслаждающихся их работой и тех людей, с которыми они работают и той рабочей атмосферой, с которой они работают. Так некоторые аспекты идеала «счастливого места» могут быть перенесены почти в любой бизнес – с недостатками. Поэтому…

Под счастливым фановым лоском этих компаний лежит всеобъемлющая, продуманная до мельчайших деталей, коллекция политик, к выполнению которых агрессивно принуждают и которые держат под жёстким контролем всё то, что кажется весело пляшущими и беззаботно ведущими себя работниками… и которую фокусируют, измеряют и управляют прибылью. Случайному наблюдателю это может показаться импровизацией, но для своих людей это является жёстким образом отлаженным представлением. И знайте о следующем: большинство книг, в которых восхваляются эти высоко креативные компании, наслаждаются рассказыванием анекдотов, которые продляют легенды, которые расширяют мысль, которую легче всего продать, что просто создание счастливого места и позволение счастливым людям свободно вести себя в нём каким-либо образом создаст прибыль. Эти книги почти не уделяют никакого внимания жёсткому руководству. В компании Диснея, например, я захватил группу своих клиентов на приватный обед с двумя создателями представлений. Когда моя группа из умных клиентов стала задавать им вопросы, то они ненавидели обсуждение любых тем об управлении с помощью цифр, что происходит на самом деле в их парках развлечений на микроскопическом уровне. Когда на них надавили, то они признали то, что любая вещь намеренно измеряется. Например, жизнерадостные магазинные клерки, одевающие на себя все эти коллекционные заколки, которые кажутся имеющими просто лодки полные фановых безделушек для детей, каждый из них контролируется в отношении объёмов продаж этих заколок, по месту продаж, по смене, человеку и т.д. и т.п. Те клерки, которые продают заколок больше всех, очевидно наслаждаются этим и имеют от этого фан, но их фан управляется с целью получения прибыли.

Дисней представляет также собой атмосферу с очень интенсивным иерархическим устройством, в котором менеджер находится наверху над другими менеджерами, супервизоры сверху над другими супервизорами, призывая к очень строгому соблюдению Программ. Всё в Диснее, начиная от ответов на телефонный звонок и заканчивая общением с растерявшимся

покупателем, жёстко расписано по правилам. Весь ФАН, который Вы видите происходящим вокруг Вас имеет место в рамках очень узких параметров типа наблюдения за парой собак, играющих в маленьком садике, окружённым «невидимой изгородью». Вы не можете видеть эту изгородь невооружённым глазом, но она там есть.

В авиакомпании Southwest прибыли зависят от «десятиминутной смены»; это уникальная никогда не воспроизведённая способность последовательно приземляться, высаживать пассажиров или другим образом освобождать самолёт, чистить и освобождать самолёт только в течении 10 минут. Это налагает огромное давление на полётные команды. Это является отрежиссированным на микроскопическом уровне процессом, в котором нет абсолютно никакого места для отклонений и даже секунды для того, чтобы обменяться друг с другом шутками. Контрольный список вопросов вырезан из цемента, идёт гонка и врагу не пожелаешь быть тем работником, который делает так, что процесс сходит с рельс – имеет ли он ФАН или нет.

Вкратце, весь этот набор фана работает только тогда, когда он спарен с несколькими другими существенными элементами, в которых ни один из них не является фаном в смысле обсуждения или реализации. Если вы будете стараться воссоздать только этот набор фана без других существенных элементов, то вы будете плачущим клоуном, сидящим на скамейке: суд о банкротствах.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

Всё дело в часах на стене

7:00 «Я бы хотел, чтобы каждый из Вас сказал, чем он восхищается в человеке, который сидит рядом с ним»	9:00 Молчание
11:25 Молчание	12:00 «Первый человек, который заговорит, получит бублик с кремом»

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

ГЛАВА 29

Нанимайте толстокожих

«Огромная власть приобретается убеждением самого себя в Ваших тайных мечтах, что Вы были рождены для того, чтобы контролировать дела и предприятия»

- Эндрю Карнеги

Я нахожу Дональда Трампа человеком, приводящим в восхищение. Существует очень негативная очень критическая книга о нём, написанная очевидно ожесточённым бывшим работником. Критицизм этой книги включает в себя портрет, созданный из анекдотов о Трампе, как воинственным, агрессивным и драчливым, неистово требовательным, резко критическом боссе из ада. Я говорил с Биллом Рэнсиком, победителем первого года проведения телешоу «Подмастерье», о работе на Трампа. Билл шутя сказал, что человек, который закончил вторым и не получил работу, мог бы действительно быть победителем. Я вполне уверен, что работа на Трампа не является воскресным пикником.

В действительности, каждый высокопрофессиональный предприниматель, около которого я когда-либо был, является боссом из ада по определению многих из его работников и бывших работников. Перефразируем знаменитую фразу Гари Трумэна «Дайте им ад», босс из эффективной компании не даёт им ад, работники просто думают, что он даёт им ад.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

В его книге под названием «Пробивной» очень талантливая и умная писательница Карен пишет: «Нет нерешительных рок-звёзд. Нет нерешительных астронавтов. Нет нерешительных лауреатов Нобелевской премии. Нет нерешительных CEO». Фактически, любой человек из категории людей с супер высокими достижениями является напористым, бесцеремонным, требовательным, нетерпеливым, нетерпимым, склонным терять своё самообладание, кричащим, бросающимся разными предметами, а также посылающим людей со слабой силой воли, нерешительных и малодушных, в спешке искать укрытие. Большинство из нас просто не имеет времени для того, чтобы быть мягкими и приятными.

Возвращаясь к книге про Трампа, одно из критических замечаний в той книге о нём было о неразумном фетише Трампа в отношение первородной чистоты в его гостиницах. Я расскажу о том, что я сказал Дональду Трампу лично, когда мы выступали с докладами на одном и том же мероприятии. Я был постояльцем в тысячах отелей. Я потратил целые состояния на отели высшей степени респектабельности, включая Ritz-Carltons и Four Seasons. Когда я захватил небольшую группу клиентов в отель под названием Trump Plaza в Атлантик Сити на двухдневную встречу по менеджменту, то у меня были низкие ожидания, я представлял, что Атлантик Сити не является Лас Вегасом. Моё понятие об этом отеле было как о мишурном и показном Мотеле 6 с игровыми автоматами. Я даже предупредил мою группу не быть раздражительными в отношении качества жилья или обслуживания. К моему приятному удивлению я могу сказать, что со мной никогда не обходились так профессионально, вежливо и кооперативно, причём в лице каждого отдельного члена персонала гостиницы где-нибудь в другом месте. Я ни разу не услышал слово «*нет*». Хотя наша группа представляла крошечную группу малой экономической важности для этого отеля, каждая наша просьба встречалась с приятным незамедлительным ответом. Обслуживание, например, было бесконечно лучше, чем обслуживание в столь высоко превозносимом отеле Bellagio в Лас Вегасе. Гостиница была чистой и за её состоянием хорошо присматривали. Пища была великолепной. Тот человек, который руководил этим притоном, делал огромное количество вещей правильным образом. Если это берёт начало из малодушного страха услышать Трампа, орущего «ты уволен!», то я полностью за это. Я работаю главным образом с предпринимателями, а не корпоративными управляющими. Мой совет предпринимателям следующий: нанимайте толстокожих. Нанимайте людей, которые могут работать под давлением, кого не выводят из себя Ваши

взрывы темперамента и гнева, кто будет откликаться на Ваши внезапные настойчивые требования, кто может развернуться на пятачке, отдаваться работе настолько хорошо, насколько они могут, а также жёстко играть. *Не нанимайте мягких или людей хрупкой конституции для работы где-либо поблизости от Вас или в прямых взаимоотношениях с Вами.*

Если Вы являетесь высоко требовательным, твёрдо управляющим и чрезвычайно успешным предпринимателем, то в течение приличного времени нахождение вокруг Вас не будет представлять никакого фана, в особенности, тонкокожим. *Но Вам не следует изменяться*. Я начал ценить тот факт, что успешный предприниматель является уникальным и деликатным образом сбалансированной комбинацией, дисфункцией плохих привычек, дефектов личности, а также невероятной гениальности, бесшабашности и драйва. Вы не желаете возиться с этим. Что работает для Вас, то работает, и Вам нужны люди вокруг Вас, которые могут приспособиться к странному созданию среди них. *Вам* не следуем приспосабливаться, чтобы угодить *им*.

Истина №8 нехренового безжалостного менеджмента

Остерегайтесь изменения самого себя, чтобы угодить «им». Помните, что они работают на Вас!

Предположим, что у нас есть чрезвычайно быстрая, заправленная ракетным топливом, гоночная высокоэффективная машина, имеющая более чем достаточную скорость для выигрыша каждой гонки года. Но с ней чертовски трудно обращаться. Её редкая скорость и брутальная мощность делают трудным контроль над ней, а её вождение устрашающим. В ней убраны все приспособления для комфортного пребывания внутри неё. Поэтому её вождение на максимальной скорости напрягает каждый мускул, сжимает каждый орган тела и т.д. и т.п. В ней нет никакой системы микроклимата; она выделяет тепло как газовая горелка. Машина является чрезвычайно реагирующей на движение, то есть даже малейшее неправильное движение рукой или ногой может послать её в неуправляемый штопор. Что мы делаем с этой машиной? Мы

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

реконструируем её в техническом плане таким образом, что даже бабушка Грэнни сможет управлять ей, не испачкав свой корсет? Или мы найдём водителя, сделанного из верного материала, который прямо подходит для этой машины, который сможет выигрывать с этой машиной, а затем поддержим его и машину с помощью самой крутой команды по техническому обслуживанию на земле? Вы, мой друг, являетесь этой машиной. Вам нужно быть окружённым и поддерживаемым людьми таким, как Вы есть, они могут общаться с Вашими наиболее вызывающими чертами, а также могут работать с Вами для получения максимальной работоспособности.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

ГЛАВА 30

Управление процессом продаж

«Основная болезнь вашего времени – размытость и неясность ожиданий»

- Джои Д.Баттон, автор классической книги «Практичный менеджмент»

В большинстве бизнесов, к досаде, продажа является действием, а не процессом.

При этом делается много ошибок. Всё разделено и изолированно. Реклама. Маркетинг. Они доставляют перспективного покупателя в отдел продаж, где обычно, результат целиком зависит от действий очень болтливых продавцов, которым разрешено заниматься фрилансерством по желанию, совершая случайные акты продаж. Затем покупатель выкидывается в операционный отдел, где сделанные ему обещания могут быть выполнены, а могут быть и не выполнены. Рассмотри почти любой бизнес, в котором имеется более чем один работник, и ты обнаружишь, что каждый продавец продаёт по своему. В бухгалтерии каждый использует те же самые правила учёта и подсчёта и 2 + 2 = 4, точка. Но в отделе продаж, из-за некоторой сумасшедшей причины, каждому разрешено работать под своим «крылом». Если вы хотите максимальным образом увеличить прибыли, то Вы определите, какой является наилучшая продажная презентация и каждый будет её использовать. Вам нужна программа для сбыта, которую все ваши продавцы будут соблюдать и использовать.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

Будучи обёрткой вокруг продавцов, выполняющих Вашу программу, Вам нужна полная система для сбыта, для перемещения каждого потенциального покупателя особым образом вокруг пути, который соединяет рекламу с маркетингом, а маркетинг со сбытом, который готовит потенциальных покупателей для совершения ими покупок прежде чем на них уйдёт время и талант Ваших продавцов, а также который поддерживает и помогает контролировать усилия Ваших продавцов. Одной из самых лучших цитат обо всём этом является цитата одного из лучших тренеров по продажам Давида Сандлера, основателя «системы продаж Сандлера», который сейчас имеет тренеров и офисы по всем США. Дэвид сказал: «Если у Вас нет системы для продаж, то Вы зависите от милости системы для покупок клиентов». Я бы добавил: и системы для неделания покупок.

Такая система должна быть создана на макро и микро уровнях.

Макрочасти системы связывают всю Вашу рекламу, маркетинг, PR, сбыт и операции в единое целое общими темами, чётко понимаемым соглашением с клиентами. А также, как я сказал, процессом по продвижению покупателя ровным образом вдоль выше описанного пути, от первого выражения интереса до завершённой покупки. Подумайте об этом, как об упражнении по контролю над перспективным и потенциальным покупателе и данном процессе. Микрочасти системы должны иметь дело со всей полнотой человеческих взаимодействий между потенциальным покупателем и работниками на ресепшне, клерками, а также больше всего продавцами. Подумайте об этом как об упражнении по контролю над фактическим процессом продажи и людьми, которые занимаются этой продажей.

Существует много неразберихи и путаницы, изрыгаемой о предоставлении продавцов самим себе для сохранения самопроизвольности, поощрения креативности и так далее. Это всё чепуха. Продажа является научным и механическим процессом, а не тем, что Вам следует выдумать по ходу дела. Человек, которого многие считаю американским тренером по продажам номер 1, Том Хопкинс и я, оба являемся сильными сторонниками скриптов. Как копирайтер, принимающий любую ответственность, которому платят от 50 000 долларов плюс роялти за написание рекламных объявлений, продажных писем, а также веб-сайтов, я могу заверить Вас, что выбор слов, то есть язык, имеет большое значение. То, что я делаю письменно, называется «ремесло продавца в печатном виде». Если это имеет значение на бумаге, то это имеет значение в

«живом ремесле продавца» тоже. Но «живое», не только выбранные и заскриптованные слова имеют значение, но также имеет значение внешний вид, одежда, движение тела, язык тела, атмосфера продаж, реальное перемещение продавца от одного места к другому, места где бы он мог присесть, а также многое-многое другое. Мой коллега Сидней Бидл Барроуз и я называем это «хореографией продаж». Мы считаем, что всё должно быть отрепетировано, от первого шага, который потенциальный покупатель делает, вступает в помещение, где происходит продажа, мгновение за мгновением, движение за движением, предложение за предложением. Имеется довольно сильное сопротивление этой идее, потому что она требует большое количество размышлений, дисциплины и практики от продавцов и других сотрудников, а также много усилий по принуждению к её выполнению со стороны менеджмента. Я могу заверить Вас, что для немногих тех, кто принял эту идею, вознаграждение огромно.

Рекомендуемый ресурс №6

Информация о ресурсах торгового дизайна Сидней Барроуз и её серией телесеминаров, её консалтинговых услуг под названием «Дизайн продаж/хореография продаж», а также продажах на месте и тренинги по обслуживанию покупателей может быть получено на веб-сайте www.SydneyBarrows.com

От случая к случаю, я толкаю своих читателей, подписчиков информационных бюллетеней, группы коучинга, а также моих клиентов по направлению «к целому подходу». Большая часть моей работы должна иметь дело со всем тем, что ведётся в продажах. Я изобретаю системы, а также пишу последовательность действий, которая заставляет потенциальных покупателей поднимать их руки, выходить вперёд и вступать на путь, построенный для их продвижения через квалификационные и подготовительные процессы, так что ко времени, когда они будут лицом к лицу с продавцом или должны будут принять решение о покупке, они будут рассматривать такого продавца в качестве эксперта и доверительного советника, считать компанию уникальной, а также будут предрасположены заниматься бизнесом сильней. Я учу

предпринимателей, как это делать им самим. У меня есть консультанты и провайдеры услуг, которых я рекомендую в том случае, если нужна интенсивная работа по направлению онлайн трафика на вебсайты или по аренде рассылочных списков или обращение входящих звонков по телефону, или по обращению с системами программного обеспечения для управления основным потоком. (Смотрите следующую главу). В том месте, когда потенциальный покупатель начинает взаимодействовать с людьми и будет лицом к лицу с персоналом и продавцами, имеются ресурсы и программы по телекоучингу по «дизайну продаж», который я разработал вместе с Сидней Барроуз.

Самое большое улучшение, которое Вы можете сделать в качестве менеджера и в качестве менеджера по продажам: перестаньте принимать меньше того, что Вам следует получить.

Если Вы не получили ничего из этой книги, не делайте ничего в качестве результата этой книги, то Вы, по меньшей мере, должны свежо, аналитически и практически посмотреть на всё, что вы получаете от Ваших людей, как в целом, так и по одиночке, за деньги, которые Вы на них тратите.

Большинство предпринимателей принимают шокирующее неважные результаты продаж, как если бы они имели смысл. В индустрии приборов для глухих «процент закрытия продаж» - людей, которые пришли в магазин, прошли проверку на слух, а затем им провели полную торговую презентацию – находится между 25 и 40 процентами. Из каждых 100 человек от 60 до 75, которые приходят уже страдающими трудностями со слухом и им нужно слуховой аппарат, НЕ ПОКУПАЮТ. Как любой человек, управляющий таким бизнесом, может принять такое положение вещей? В продажах автомобилей едва 20 процентов из людей, которые приходят в демонстрационный зал с автомобилями, покупают там машину. Это означает, что 80 человек из 100 покидают дом, садятся в машину, проезжают через весь город к автосалону, входят в помещение для продаж, смотрят на всё там, задают вопросу обо всём, даже берут машины, которыми они заинтересовались для тест-драйва, но потом им не продают никакой машины. На мой взгляд, это невероятно. Кошмарно. Позорно. Но если менеджерам по продаже машин задать вопросы об этом жутком провале, то они скажут Вам, что это «в порядке вещей». Нет. Это не в порядке вещей. В зубоврачебном кабинете, кабинете костоправа и т.п.,

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

пациенты, приходящие за консультацией и проверкой здоровья, зубов и других частей тела, получают торговую презентацию. Но тут я вижу дико отличающиеся результаты. Один доктор закроет 70 процетов, а другой жалкие 30 процентов. Почему такая разница.

В последнем сравнимом, полностью контролируемом помещении продаж, которым я заведовал лично сам, мы приводили докторов на маленькое собрание в течение нескольких часов для того, чтобы продавать товары групповым методом. У нас был один работник, который устраивал эти встречи в 25 городах в месяц, а я делал их в 5 городах в месяц. За три года его процент закрытия никогда не был – никогда- ниже 85 процентов. Мой плавал на уровне 80 процентов. Большую часть времени он закрывал всех кроме одного человека, на следующий день он звонил этому человеку и закрывал после этого звонка. Многие другие, которые старались скопировать данную модель или имели опыт в такого видах продажах обычно говорили мне, что такие цифры «невозможны» и что он и я должны быть «чудом природы». Они не правы. Такие результаты не только возможны, но их следует ожидать, они нормальны и обычны. Мы достигали их по причинам, которые каждый может воспроизвести в любом бизнесе. На макроуровне у нас была система, поставляющая заинтересованных, подходящих, подготовленных потенциальных покупателей к нашему помещению продаж; а на микроуровне у нас была точнейшим образом сделанная презентация, которая поставляла великолепные результаты.

Если люди пришли купить, то они все-все должны купить. Если этого не происходит, то Вам следует пораскинуть мозгами для того, чтобы понять, что Вы делаете не так.

Человеческий фактор: если Вы собираетесь нанять продавцов, то подбирайте их тщательно и управляйте ими крутым образом.

Это не только фраза «могут ли они продавать», это выражение «будут ли они продавать» и выражение «будут ли они продавать здесь». Я уяснил это от перворазрядного консультанта по управлению продажами Билла Брукса, и эти выражения являются глубокими и проницательными по своей природе. Сказанное не ограничивается только продавцами. Фактически это имеет

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

отношение ко всем типам работников, занимающихся какой-либо работой. Реальность состоит в том, что человек, который может быть хорошим работником в компании А, может быть ужасным работником в компании В.

Это делает наёмную работу с помощью резюме так кишащей изъянами и недостатками.

Но как же это может быть? В конце концов, продажа автомобилей есть продажа автомобилей, так что человек, который был успешен в салоне по продажам машин Cadillac в Чикаго должен преуспеть в продажах таких же машин в Кливленде, а парень, который успешно продавал машины Cadillac в Чикаго, также должен процветать в салоне по продажам Lexus в Чикаго. А человек, который был служащим ресепшн суперкласса в одном офисе по финансовому планированию будет таким же успешным в другом офисе по финансовому планированию, не так ли? Не верно. Различные люди процветают или загибаются в различном окружении.

Давайте вернёмся назад в начало на самый первый вопрос: может ли он продавать? Если Вы нанимаете на работу опытных продавцов, то Вы можете ответить на этот вопрос, смотря на их опыт на этот момент, проверяя их рекомендации, просматривая доказательства заработанных ими комиссионных. Если Вы нанимаете неопытных людей и превращаете их в продавцов, то Вы можете полагаться гораздо больше на всестороннего характера и направленности интервью, которые включают обсуждение того, что они считают правильным делать в различных ситуациях по продажам. Вы можете использовать тест на пригодность, приобретённый одной из компаний, которая предоставляет тесты на пригодность. А также Вы будете искать опыт, отличный от совершения продаж, который свидетельствует об отношении окружающих, необходимом по отношению к продажам. Например, один мой клиент, имеющий очень успешную торговую организацию, которая нанимает на работу только людей без какого-либо предыдущего опыта по продажам, спрашивает: «Достигли ли вы успеха хоть в чём-нибудь?» «Боролись ли Вы и нашли ли Вы что-то настолько трудное, что Вы почти прекратили все попытки добиться успеха, но затем Вы упёрлись рогом и всё-таки достигли успеха?» Второй вопрос: «Будет ли он продавать?» Снова если Вы нанимаете на работу опытных продавцов, то Вы просматриваете их послужной список. Если у них были взлёты и падения и противоречивые результаты на тех местах, где они работали прежде, то Вам нужна хорошая причина для того, чтобы поверить в то, что они не

собираются принести свою непоследовательность в Ваш бизнес. Если они увеличивали размер совершаемых ими продаж и заходы год от года, то Вы можете надеяться на ту же самую картину в Вашем бизнесе, если Вы их наймёте на работу. Если их результаты были подвержены стагнации, то Вам нужна хорошая причина для того, чтобы ожидать от них противное. Иногда, даже просто смена обстановки оживит скучающего и самодовольного опытного профессионала, но это обычно будет краткосрочным во времени. Если он стал самодовольным там, то он станет самодовольным и у Вас. При рассмотрении вопроса, будет ли он продавать, Вы старайтесь найти решение к тайне мотивации, а это нелегко. Но самомотивация оставляет Вам намёки. Самая последняя книга о продажах, которую я прочитал, самый последний семинар о продажах, на котором я был, наиболее интересная методика, которую он ввёл в прошлом году. Что он может сказать о своих целях. При найме на работу неопытных людей на должности по продажам, снова у Вас нет никакого их послужного списка для рассмотрения, но у Вас всё же есть послужной список неспецифического по продажам характера, т.е каждый человек – это целая история. Работал ли он на двух работах, чтобы иметь средства на окончание школы или же за его обучение оплачивала мать? Работал ли он на какой-либо работе, на которой имел дело с населением, например, был официантом? Действительно ли он интересуется карьерой по продажам или же он берётся за такую работу, потому что он не может найти ту работу, на которой он хочет работать? Если он заинтересован, то он бы уже читал книги, слушал аудио материалы на CD, а также обучал и подготавливал сам себя.

Третий вопрос является самым хитрым. Только потому что он будет продавать, не означает того факта, что он преуспеет при продажах, будучи нанятым вами на такую работу. Культура вашей компании может отличаться от той, которую он испытывал прежде. Вы можете потребовать представить положение дел таким путём, который он может посчитать обманом. У вас может быть лучшим образом определённая программа, на соблюдении которой вы настаиваете, по сравнению с его предыдущими работодателями, а он может принять такую организацию и дисциплину или же он может чихнуть и плюнуть на это. Нет смысла в найме на работу по сбыту без полного разглашения Вашей программы по продажам и того, насколько вы строги по отношению к её соблюдению.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

Правильная система продаж + правильные продавцы = Выдающиеся результаты

Почти. Недостающее звено должно иметь дело с утраченными, но жизнеспособными потенциальными покупателями. Большинство систем, которые контролируют всё, ведя к самой продаже, забивают на потенциальных покупателей слишком быстро и слишком легко, или предоставляют последующее сопровождение продавцам. Продавцы, которые в действительности активны в совершении продаж обычно невероятно инертны и безответственны при последующем контакте с клиентом, который ничего не купил, поэтому-то они и называются «менеджерами по продажам», а не менеджерами по сопровождению несостоявшихся покупателей. В следующей главе довольно много говорится о затыкании таких дыр плохого сопровождения несостоявшихся покупателей. Мой автор – мой клиент, я также одобряю и поддерживаю его рекламную компанию. Одну из этих систем в публикации. Я также являюсь владельцем акций этой компании.

Тем не менее, вы заканчиваете эту главу и вот что является важным: в тот момент, когда кто-то поднимет руку и выразит интерес в отношении Ваших товаров и услуг Вы поставите его на свой путь ведущий к совершению покупки. Но в то же время в гибком темпе, с большим количеством подталкиваний к этому, посылаемых по почте, по факсу. Большинство бизнесов тратят львиную долю серых денег, затрачиваемых на рекламу, для начала не используя их для того, чтобы завлечь заинтересованных потенциальных покупателей, а затем неважным и недостаточным общением с потенциальными покупателями не совершившими покупки.

После этого не должно ничего остаться в руках продавцов. Они фокусируются на следующей жертве охоты, на следующей продаже. Надеюсь, вы интересуетесь в создании и увеличении до максимальных размеров долгосрочной ценности покупателя. Для того чтобы сделать это, Вы должны обхаживать их и ухаживать за ними после продажи, часто общаясь. Поддерживая общение в живом состоянии. Таким образом, в конце концов, вы должны управлять взаимоотношениями с Вашими покупателями и перспективными покупателями.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

ГЛАВА 31

Максимальное увеличение размера Ваших продаж и маркетинг персонала

Написана Клейт Маском

Я хочу говорить с Вами откровенно искренно, как один предприниматель с другим. У Вас есть отличный товар или услуга. У Вас есть большие мечты и вдохновение в отношении Вашего бизнеса – Вы не чувствуете, что это маленький бизнес. Вы собираетесь сделать нечто большее из этого. Вы делаете это со страстью и пылом. Вы уверены в себе, работаете усердно и наслаждаетесь этим успехом.

Но, определённо, Вы хотели бы, чтобы ВАС было бы больше, чтобы крутиться вокруг. Вы, вероятно, узнали, что эффективное управление Вашими людьми и ресурсами полностью определяют Ваш результат. И нигде это не является более верным и истинным, чем в функциях сбыта и маркетинга Вашего бизнеса. Если бы Вы могли получить больше только из-за Ваших усилий по продажам и маркетингу, то Вы бы узнали, как сильно увеличились бы Ваши прибыли.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

Если это имеет к Вам отношение и воодушевляет Вас, то эта глава будет одним из наиболее важных и вдохновляющих посланий, которое Вы когда-либо прочитаете, потому что вся эта глава полностью рассказывает об одной вещи, которая определённо драматически улучшит Ваши продажи. Глава полностью посвящена понятию фоллоу-ап (это общение с покупателем или потенциальным покупателем после его ухода из торгового помещения с покупкой или без), фоллоу-ап, фоллоу-ап, фоллоу-ап.

Много лет назад моя компания по разработке программного обеспечения поставляла программное обеспечение, в котором можно было выбрать опции, малым бизнесам, желающим использовать мощь автоматизации для роста их компании. Мы создали все типы предложений программного обеспечения с выбором опций. Большинство из этих приложений имело в себе компонент менеджмента со стороны клиента. Затем однажды к нам пришёл мужик и попросил нас помочь эффективно управлять его потенциальными клиентами и просто клиентами. Он старался общаться со своими потенциальными покупателями после выхода из торгового помещения, но он делал огромное количество ошибок. Он потратил чёртову дюжину времени, усилий по организации учёта его покупателей, перспективных покупателей и путей получения дополнительного количества покупателей. Он не мог отслеживать такие вещи должным образом и проведение процедуры фоллоу-ап было проведено методом проб и ошибок.

Поэтому он нанял нас для написания компьютерной программы, которая бы помогла ему автоматически проводить процедуру фоллоу-ап по отношению к его настоящим и потенциальным клиентам, отслеживать его переписку с ними, подразделять настоящих и потенциальных клиентов по разным группам, а также вести функцию фоллоу-ап его бизнеса целиком. Он был в огромном восторге, что мы создали для него, и покинул нас очень счастливым.

Но затем он пришёл назад. Случилось так, что у него была куча клиентов среди ипотечных брокеров, которые отдали себе отчёт, что его программное обеспечение делало для его бизнеса… и они захотели тоже самое для *их* бизнесов. Поэтому, мы перепрофилировали эту компьютерную программу и предоставили её в распоряжение нескольким дюжинам ипотечных брокеров, которые были ошеломлены успехом данного продукта в их бизнесах. Дела шли так хорошо у наших клиентов ипотечных брокеров, что мы отошли от бизнеса программного обеспечения с опциями и начали продавать нашу машину по

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

фоллоу-ап исключительно ипотечным брокерам. Я занимался продажами, разговаривал с потенциальными клиентами, проводил процедуру фоллоу-ап со способами увеличения клиентов. Обучал клиентов в отношении преимуществ и пользы нашего программного обеспечения и так далее. И тогда произошло нечто ошеломляющее.

Мы начали использовать характеристики фоллоу-ап этого программного обеспечения по продажам и маркетингу. Обычно потенциальные покупатели, с которыми я никогда не говорил прежде, звонят мне и говорят, что они готовы купить. Я имел беседы с людьми, которые общались со мной несколькими месяцами ранее и получали от меня сообщения согласно процедуре фоллоу-ап.

Потоки покупателей внезапно возникали, звонили мне и писали сообщения по электронной почте. Они страстно желали и были готовы купить.

В этот момент я понял, что мы наткнулись на золотую жилу.

И наш бизнес стал совершенно другим с тех пор. Сегодня десятки тысяч людей используют наше программное обеспечение для проведения процедуры фоллоу-ап, обучения их настоящих и перспективных клиентов, в создании и поддержании продолжающихся взаимоотношений, а также для максимального увеличения ценности в перечне их потенциальных и настоящих клиентов. Данное программное обеспечение совершает много вещей для маленьких бизнесов, которые хотят расти быстро, но функция автопилот процедуры фоллоу-ап находится в самом сердце всего этого.

Что всё это значит для Вас? Какое это имеет отношение к Вашему управлению персоналом по продажам и маркетингу Вашего бизнеса? Ну Вам не нужна армия работников телемаркетинга, чтобы делать это. Вам действительно нужно знать доказанные секреты по совершенствованию в проведении процедуры фоллоу-ап. И я обещаю Вам, что когда Вы примените данные секреты в Вашем бизнесе, они полностью изменят тот способ, которым Вы ведёте дела в Вашем бизнесе. Это полностью перезарядит Ваш маркетинг и продажи в таких отношениях, в какие вы не верили, что они могут быть возможны. И это позволит Вам получить больше выхода продукта, больше

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

производительности от Вашего абсолютно критического персонала по продажам и маркетингу.

Это переведёт Ваш маркетинг на автопилот, что является наилучшим способам получить наивысший эффект в привлечении Ваших клиентов, в найме Ваших работников для того, чтобы они занимались процедурой фоллоу-ап за Вас.

ОК. Так что сейчас, когда Вы знаете куда я клоню, разрешите мне задать Вам потенциально неприятный вопрос:

Проводите ли Вы согласованно и эффективно процедуру фоллоу-ап ВСЕХ Ваших настоящих и потенциальных клиентов?

Я задал этот вопрос буквально десяткам тысяч предпринимателей, работникам маркетинга и владельцам успешных маленьких бизнесов. И Вы знаете, что они ответили?

999 раз из 1000 ответом было большое жирное болезненное НЕТ.

Догадываюсь, что Вы не представляете исключение из данного правила. Неважно, насколько хорошо идут дела в Вашем бизнесе прямо сейчас, или же они идут так себе, или же они идут просто ОТЛИЧНО, Вы знаете, что Вы оставляете на столе *тонну* денег.

Сейчас позвольте мне задать менее болезненный вопрос:

Чтобы произошло с Вашим бизнесом, если бы Вы последовательно, с религиозным рвением, эффективно проводили процедуру фоллоу-ап со всеми Вашими настоящими и потенциальными клиентами?

Сейчас, когда я думаю об этом, может быть этот вопрос является несколько болезненным и неприятным.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

Просто представьте на секунду, на сколько больше холодной и твёрдой наличности Вы поместили бы на Ваш личный счёт в банке в прошлом году, если бы Вы сумели последовательно, с религиозным рвением, эффективно проводить процедуру фоллоу-ап со всеми Вашими настоящими и потенциальными клиентами.

Пять понятных секретов в проведении процедуры фоллоу-ап!

Вот обещание: если Вы примените эти секреты к ВАШЕМУ маркетингу, то Вы получите от двух до четырёх раз большее количество от числа продаж или клиентов из точно такой же пачки путей к нахождению клиентов, над которыми бы Вы обычно проводили долгие ночные часы, что довело бы Вас до заболевания язвы желудка.

Возмутительная претензия, как я знаю… но позвольте мне быть даже более возмутительным. Вы не только закроете больше продаж от Ваших потенциальных клиентов, но Вы сделаете это за гораздо меньшее время. Ваша маржа будет больше, а Ваше удовлетворение от работы будет куда более значительным, чем прежде, потому что Вы будете продавать Ваш товар или услугу с позиции уважаемого авторитета!

Секрет №1: «снятие сливок» и три типа потенциальным покупателей (лидов).

Каждый раз, когда Вы проводите компанию маркетинга, те лиды, которых Вы будете получать, могут быть разделены на три категории:

1. Потенциальные покупатели, которые готовы СЕЙЧАС (горят желанием купить);
2. Потенциальные покупатели, которые сейчас не готовы, но будут готовы вскоре (они тёплые – эти лиды КРИТИЧНЫ для Вашего успеха); а также
3. Потенциальные покупатели, которые могут никогда не стать готовыми (холодные или плохие лиды).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

Проблема состоит в том, что Вы не можете разделить данные лиды на категории, потому что Вы не знаете какие лиды относятся к какой-либо из этих категорий.

Поэтому Вы и Ваши торговые агенты (продавцы) звонят каждому лиду один раз или два и затем Вы затрачиваете своё время на потенциальных клиентов, которые похоже собираются закрыть сделку.

Каждый неглупый продавец, который работает за комиссионные, делает это. Они стремятся сорвать низко висящий фрукт! Верно. Они просто снимают сливки! «Снимание сливок» является здесь естественным результатом, потому что:

1. Представителям по продажам выплачивают высокие комиссионные за продажи;
2. Представители по продажам не различают тёплые лиды от плохих до тех пор, пока они не вступят с ними в непосредственный контакт; если ваш торговый представитель действительно вступит в контакт с потенциальным покупателем, а время для этого неподходящее, то у этого торгового представителя не будет времени или терпения, чтобы постоянно проводить процедуру фоллоу-ап.

Нет ничего плохого в том факте, что Ваши продавцы затрачивают время на горячие лиды. Проблема со сниманием сливок возникает тогда, когда они пренебрегают тёплыми лидами!

Конечно, любой скажет, что они собираются проводить процедуру фоллоу-ап со всеми остальными лидами *«когда-нибудь»,* но факт состоит в том, что они не делают этого.

Или же если они действительно делают процедуру фоллоу-ап, то они не проводят её согласованно, с религиозным рвением и эффективно, потому что, говоря довольно откровенно, это большая головная боль.

Вместо совершения этой утомительной работы по проведению процедуры фоллоу-ап, торговые представители обычно ожидают прихода другого набора лидов. Между тем, тёплые лиды с предыдущего набора могут становятся холодными и о них вскоре забывают. Попросту говоря, они утекают как вода сквозь пальцы.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Важно запомнить тот факт, что при всех Ваших затратах на рекламу и маркетинг, вы покупаете не только горячие, готовые купить, легко обращаемые лиды! Вы заплатили много денег за те тёплые лиды и даже за те холодные лиды, из которых некоторые могут достаточно прогреться с течением времени.

Ваша процедура фоллоу-ап не должна быть методом проб и ошибок, но она будет такой, если Вы оставите это на усмотрение Ваших продавцов. Вы может получить больше из Ваших лидов, чем Вы получаете от них прямо сейчас. Вам нужно получать больше от Ваших лидов. И когда Вы так сделаете, Ваша прибыль сильно вырастет.

Секрет №2: выбор времени – это всё!

Вот очень важная истина: Люди покупают, когда они готовы купить, а не тогда, когда *Вы* готовы продать. А это означает, по определению, **что Вы должны быть перед покупателями, когда они готовы купить.**

Другими словами, Вы должны проводить процедуру фоллоу-ап с ними… с религиозным рвением!

Но поистине эффективная процедура фоллоу-ап является скручивающей внутренности, потребляющей много времени, утомительной и требующей много труда задачей, которая почти невозможна правильно провести к человеческому уму – так что профессионалы по продажам не будут ею заниматься. Поэтому:

1. Вам нужно проводить процедуру фоллоу-ап с тёплыми и даже холодными, но могущими стать тёплыми потенциальными клиентами последовательно и часто в течение продолжительного периода времени.
2. Вы не можете позволить себе отдать эту процедуру в руки Ваших продавцов.
3. Вам нужна система для проведения процедуры фоллоу-ап и инструменты для установления этой системы.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Секрет №3: интегрируйте Ваши продажи с маркетингом.

В большинстве компаний работа отдела маркетинга заключается в получении лидов, а работа отдела продаж заключается в обзванивании потенциальных покупателей и закрытии сделок. Но имеется огромная брешь между «получением лидов» и «закрытием сделок по продаже». Если Вы заполните эту брешь, то Ваши *прибыли устремятся до небес*.

Вам нужно осознать, что:

1. Работа маркетинга не начинается и не заканчивается, когда приобретается потенциальный покупатель.
2. Работа отдела продаж не начинается и не заканчивается телефонным звонком по «проверке тепла» к каждому лиду; и что наиболее важно,
3. Кто-либо, (либо отдел маркетинга, либо отдел продаж) должен отвечать за «разогрев лидов», которые сейчас не являются горячими, но которые в последствии достаточно разогреются.

В противном случает отдел маркетинга выкидывает деньги на лидов, которые не являются горячими прямо сейчас. Буквально рвут 100 долларовые купюры и смывают их в сортир. Тогда Ваш отдел по продажам попусту тратит время и деньги, стараясь закрыть сделки по продажам с потенциальными покупателями, которые ещё не готовы купить.

Чтобы подвести итог этой проблемы бреши, подумайте об этом следующим образом: у каждого бизнеса есть отдел по генерации лидов (маркетинг) и отдел по закрытию сделок по продажам с лидами (продажи), но большинству бизнесов не достаёт отдела по разогреванию лидов. Чтобы закрыть эту брешь между маркетингом и продажами, Вам нужен отдел по разогреванию лидов. Просто, как дважды два.

Поэтому, сейчас, когда Вы понимаете данную задачу, стоящую перед Вами, разрешите мне предоставить Вам 5 намёков по поводу того, как Вам совершить этот сдвиг:

1. Посылайте соответствующую ценную информацию каждому потенциальному покупателю регулярно, неизменно и часто. Вам нужно делать это до тех пор, пока они не купят, не умрут или не попросят у Вас пощады.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

2. Общайтесь с потенциальными покупателями эффективным образом кроме обычных, занимающих много времени, методов один на один.
3. Ведите запись всех сообщений между Вашим офисом и каждым потенциальным покупателем в организованной манере.
4. Вооружите самого себя и Ваших торговых представителей арсеналом специфической информации, которую Вы можете послать потенциальным покупателям по их просьбе.
5. Отслеживайте прогресс по разогреванию каждого лида через поток продаж так, что Вы всегда будете знать в каком состоянии находится каждый лид.

Секрет №4: у Вас должна быть живущая,

дышащая база данных клиентов.

Если Вы похожи на большинство владельцев маленьких бизнесов, то Вы хотите создать бизнес, который не зависит в сильной степени от внешних маркетинговых усилий. Вы хотите максимально увеличить число клиентов, которые приходят по рекомендации, а также повторный бизнес, так что Вам не нужно будет тратить время, выслеживая лидов и убеждая людей, что ей следует иметь с Вами дело.

Ежедневно я говорю с предпринимателями, которые мечтают иметь зрелые базы данных из клиентов, которая предоставляла бы им большие количества повторного бизнеса.

Но когда я спрашиваю их о том, что они делают по претворению этой мечты в реальность, они слишком часто отвечают что-то вроде : «*Ну, Клейд, чем дольше я занимаюсь бизнесом, тем больше клиентов, с которыми я работаю и тем больше я получу повторного бизнеса и клиентов, которые приходят по рекомендации*».

Есть большое количество прибыли, которую можно получить, будучи более инициативным.

Эта точка зрения также предполагает, что длительность Вашего пребывания в бизнесе переводится в высоко сознательное позиционирование по

отношению к вашим прошлым клиентам и потенциальным клиентам. Нет, она не переводится в это.

Через несколько месяцев Ваши бывшие клиенты и потенциальные клиенты просто не думают о Вас вообще! Это твёрдая холодная истина. И неважно насколько великолепен Ваш товар или услуга. Вероятно, они не помнят про Вас. И они, определённо не упомянут Ваше имя на следующем семейном пикнике, когда Дядя Джек начнёт говорить о том, какой «геморрой» устраняет Ваш товар или услуга.

Если вы хотите как можно более мощную базу данных из клиентов, то вы должны активно, систематически и методически её создавать.

Ваша живущая и дышащая база данных из клиентов представляет нечто гораздо большее, чем заметки о клиентах и потенциальных клиентах в Ваших сводных таблицах и ящиках с файлами. Эта база данных должна быть организована таким способом, который позволяет Вам выполнять эффективный фоллоу-ап.

Вам нужно активно строить Вашу клиентскую базу данных – ежедневно, еженедельно, ежемесячно! Все ваши сведения о контактах клиентов и потенциальных клиентов, информация о счетах – всё – нужно вносить и хранить в этой базе данных.

Вам нужно распределить людей по группам, имеющим смысл и значение. И Вам также нужна гибкость, чтобы отсортировать эту базу данных, для того, чтобы вы могли вытащить из неё потенциальных клиентов и клиентов, которые могли бы принести вам больше прибыли.

Например, вы хотели бы получить список всех клиентов, которые приобрели товар X за последние 12 месяцев, но при этом не купили товар Y. Или, может быть, Вы хотите посмотреть всех потенциальных клиентов, с которыми Вы работали в последние 6 месяцев, но которые не заключили с Вами сделку по какой-то особой причине.

Если вы имеете базу данных последовательного, проводимого с религиозным рвением, эффективного фоллоу-апа, то Вы, в конце концов, будете в состоянии оптимизировать ценность каждого клиента.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Секрет №5: Повторение и разнообразие

Я обычно повторяю выражение: «последовательный, проводимый с религиозным рвением, эффективный фоллоу-ап снова и снова». Этот секрет имеет в виду то, что он означает. Но сначала давайте поговорим о том, что не нужно делать. Большинство маркетинговых товаров и услуг похожи на следующее:

Шаг 1. Создать лидов с помощью рассылки или другой компании

Шаг 2. Распределить лидов между менеджерами по продажам

Шаг 3. Менеджеры звонят им, чтобы обнаружить среди них горячих лидов, которые готовы купить сейчас.

Шаг 4. Представители по продажам работают с горячими лидами, чтобы закрыть с ними сделку

Шаг 5. Представители по продажам выбрасывают или отбрасывают на будущее лидов, которые не являются горячими.

Повторяются

Вместо этого Ваша процедура фоллоу-ап должна принять комбинированный подход, который включает в себя следующие три элемента:

1. Обучение. Ваши материалы по процедуре фоллоу-ап должны информировать Ваших клиентов и потенциальных клиентов. Вам нужно предоставлять ценную информацию. Вам нужно сообщить им, что Вы на их стороне и заслуживаете доверие. Вы достигните этого, если предоставите им верную и глубокую информацию. Дело в том, что процесс продаж является путанным. Они хотят доверять Вам. Дайте им информацию, в которой они нуждаются, и вы заслужите их доверие. Помогите им. Обслужите их. Предоставьте им информацию, и они оценят Вас за это.

2. Повторение. Доказано, что люди должны слышать одно и тоже снова и снова, прежде чем это дойдёт до них и глубоко в них засядет. Маркетинг и продажи ни чем не отличаются от остального. Вы знаете Ваши товары и

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

услуги как свою ладонь, но до Ваших клиентов это «не доходит», когда они в первый раз слышат это сообщение. Не заблуждайтесь, считая, что если перспективный клиент услышал что-то один раз, то он понял это. Вероятно, что он не понял. Это не означает, что Вы должны изменять своё сообщение, Вы должны согласованно рассказывать своё сообщение, но Ваш способ по доставке фоллоу-апа нуждается в разнообразии. Чтобы максимально увеличить размер ваших продаж, которые включают в себя комбинирование обычной почты, факса, e-mail, голосовой почты, а также других средств доставки. Некоторые клиенты ответят на Ваш телефонный звонок, другие ответят на ваши письма, остальные на более инновационные варианты, такие как вебинары и телесеминары.

Пять секретов объединяющие в себе силу пятиста секретов.

Если вы скомбинируете все 5 нетайных секрета из этой главы в одну связанную, автоматизированную, защищённую от ошибок систему, то вы увидите не просто небольшие увеличения продаж – Вы увидите революционный прорыв.

Клейт Маск, CEO компании Infusion Software, активно работает с бизнесами всех типов и размеров с целью поддержки их систем продаж. Infusion CRM была введена для многоступенчатой мультимедийной компании по фоллоу-апу легко и без усилий со стороны малого бизнеса, или коллектива по продажам, состоящего из тысячи человек. Посетите веб-сайт www.RenegadeMillionaireSoftware.com для получения дальнейшей информации.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

ГЛАВА 32

Управление профессионалами по продажам за пределами их умственных препятствий

Написано Майклом Мигетом

В продажах и сбыте есть таинственная сила, которая саботирует даже спланированные наилучшим образом маркетинговые методики и презентации по продажам. Эта сила влияет на продавцов, менеджера и даже владельца бизнеса. Она не видна и её нельзя потрогать, но и её влияние можно наблюдать в том случае, если Вы натренированы отслеживать эту силу.

Если эту проблему оставить неисправной, то она будет держать размер продаж бизнесов гораздо ниже их потенциально возможного уровня и ограничивать рост бизнесов. Я боролся с этой силой сам в ранние годы моей карьеры в сбыте наблюдал её влияние в моём собственном персонале по сбыту, а также учил частных предпринимателей в моей программе по коучингу различать её, а затем преодолевать.

Имеется следующая проблема:

У продавцов есть ментальные препятствия, самоограничивающие убеждения в отношении того, чего они могут достичь. Ментальные препятствия могут быть основаны на прошлых достижениях. Например, когда я впервые начинал работать в ипотечном бизнесе в качестве кредитного инспектора,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

ожидалось, что я буду приносить 20 000 долларов комиссионных каждый месяц. В среднем за каждый кредит у меня получалось 2 100 долларов, поэтому я знал, что я должен закрыть 10 займов каждый месяц для достижения своей цели. Это я и делал.

По мере того, как шло время, я получал больше опыта, знаний и навыков в продажах, я был в состоянии увеличить мою среднюю оплату до 3 500 долларов за займ. Я думаю, «Хей, это великолепно! В настоящее время я должен продавать только 6 займов каждый месяц, чтобы достичь 20 000 долларов» и это было точно тем пунктом, на котором пошатнулась моя производительность.

Вместо мысли о том, как много больше денег я мог бы заработать, поддерживая мою производительность на моём настоящем уровне, я сфокусировался на том, насколько меньше я мог бы делать и всё же приносить такую же величину дохода. Мой настоящий уровень дохода стал ментальным препятствием. Мой мозг не думал за пределами этого уровня дохода, потому что я привык к нему. Годами позже, когда я нанял двух новых кредитных инспекторов для моей компании я и в самом деле заметил влияние этого ментального препятствия. Джин пришёл в мою компанию с работы, где он в среднем делал две продажи в месяц. С другой стороны, Марк пришёл оттуда, где он в среднем делал 10 продаж в месяц. Можете ли Вы себе представить, что случилось?

Правильно; Джин продолжал заключать 2 договора на займ в месяц, в то время, как Марк продолжал закрывать 10 таких сделок. У них обоих имелись ментальные препятствия, влияющие на производительность моих компаний. Их убеждения ограничили их производительность, хотя они оба были хорошими знатоками маркетинга, использующими те же самые материалы и продукты с одним и тем же типом клиентов.

Ошибка «принципа морковки»

Иногда предприниматели решают, что увеличение комиссионных является хорошим способом побудить продавцов увеличить их производительность. Кажется логичным ожидать, что если персонал получит больше вознаграждения

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

за каждую продажу, то они будут более мотивированы увеличить количество продаж. Владельцы бизнеса считают: «если я лишь немного подслащу морковку, то мои работники будут работать усерднее, чтобы получить эту награду и, естественно, закроют больше сделок по продажам».

Из моего опыта следует, что это является рецептом для финансовой катастрофы. Ментальное препятствие каждого продавца фактически стремится понизить производительность, когда размер комиссионных уменьшается. Обычно, у продавцов есть установленная сумма денег, которую они рассчитывают зарабатывать каждый месяц. Они делают достаточное количество продаж, чтобы достичь этой цели в отношении дохода и, затем, а часто подсознательно, расслабляются, потому что они уже достигли той цели, к которой они привыкли.

Усовершенствование маркетинговых процессов может привести к тому же самому результату. Когда копание заменяет систему «холодных звонков по телефону» или обычную систему получения потенциальных клиентов на хорошие маркетинговые методики, владелец бизнеса ожидает, что повышенная эффективность приведёт к увеличению количества продаж. Поскольку новая маркетинговая система предназначена для того, чтобы продавцы получили больше времени, больше квалифицированных лидов, а улучшенная система предназначена для увеличения размера продаж и комиссионных, то должно быть соответствующее увеличение в производительности.

Представьте себе разочарование владельцев бизнеса в том случае, когда численные характеристики и производительснлость остаются неизменными после всех этих усилий и затрат. Если владелец не знает об этом ментальном препятствии, то он ошибочно может обменять эту маркетинговую систему в то время, когда именно его продавцы нуждаются в перепрограммировании.

Ментальные препятствия оказывают влияние на все уровни продаж. В моём коучинге ипотечных брокеров я часто слышу, как кредитные инспекторы мечтают о том, чтобы работать самим на себя. Их заманивает идея работать независимо, потому что они хотят зарабатывать больше денег, но они вступают в сделку, думая в терминах того, что они должны сделать по минимуму для поддержания их настоящего дохода. Это мышление ограничивает их способности достигать поставленные цели по получению больше денег.

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

Предприниматели также ограничивают рост их бизнеса их собственными уникальными ментальными препятствиями. По незнанию они устанавливают цели, которые основываются на прошлой производительности, доходе и методах. У них есть ментальное препятствие в отношении того, насколько большим может в действительности стать их бизнес. Это удерживает частных предпринимателей от видения и использования возможностей для потенциального роста или для нового инновационного процесса.

Как Вы можете видеть, ментальные препятствия ограничивают рост бизнеса на многих уровнях. Они удерживают продавцов на одном и том же уровне производительности, расстраивают планы менеджеров по продажам, которые стараются улучшить маркетинг, компенсацию, а также рабочую атмосферу с небольшими или вообще никакими результатами, а также ставят в невыгодное положение владельцев бизнеса, которые стараются перепрыгнуть на следующий уровень в росте их бизнеса.

Сколько денег Вы теряете денег каждый месяц из-за Ваших ментальных препятствий.

Ментальные препятствия, самоограничивающие убеждения стоят Вам денег в виде несостоявшихся продаж, понизившейся производительности, а также в виде упущенных возможностей. Эти препятствия также вызывают расстройство планов, крушение надежд, стресс и разочарование. Вы обвиняете Ваших работников или самого себя в том случае, когда инициативы по сбыту или маркетингу терпят неудачу, в то время как действительным виновником всего этого является система убеждений вовлечённых в это людей.

Вы готовы получить какие-то хорошие новости?

Ментальные препятствия можно устранить. Возможно, повысить планку на ожидания таким образом, что продавцы увеличат производительность. Вы должны изменить рабочую атмосферу, изменить образ мысли для того, чтобы получить результат, который Вы желаете. Из моего опыта известно, что наиболее эффективным инструментом по преодолению ментальных препятствий является основная концепция, применяемая стратегическим образом.

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

В своей классической книге «Думай и богатей» Наполеон Хилл утверждает: «Экономические преимущества могут быть созданы любым человеком, который окружил себя советами, консультаций людей». Хилл затем описывает практики успешных людей, таких как Эндрю Карнеги, Генри Форд, Харви Файрстоун и Томас Эдисон, все из которых окружили самих себя группой людей, вдохновителей умов, которые снабжали их информацией, личной поддержкой и поощрением.

Мощь работы с группой вдохновителей умов хорошо задокументирована. Тем не менее, это является такой классической методикой, что это может быть принято за само собой разумеющееся. Вероятно, что Вы слышали о группах вдохновителей умов, но участвовали ли Вы и кто-либо, кого Вы знаете в одной из таких групп в действительности?

Частные предприниматели редко делятся информацией в особенности с другими частными предпринимателями, работающими в одной и той же сфере деятельности. Вы озабочены конфиденциальностью практик Вашего бизнеса и внутренней информации. Вы также можете неохотно относится к тому, чтобы выставить Ваши слабости и это выйдет в свет на публичном форуме. Никто не хочет быть униженным или признаться в том, что у них есть проблемы. Вот почему на встречах людей предпринимателей, принадлежащих к одной и той же деловой сети, когда их спрашивают, как обстоят дела в их бизнесе, они могут соврать и сказать: «Великолепно!» Даже если они озабочены о покрытии их месячных расходов.

Когда я начинал свой бизнес, то у меня были те же самые заботы. Тем не менее, когда я присоединился к группе вдохновителей умов, мой бизнес начал расширятся. Единственный способ, с помощью которого я мог преодолеть мои ментальные препятствия и ограничивающие убеждения заключался в том, чтобы окружить себя группой людей. Когда я присоединился к группе властителей умов, я мог наблюдать других успешных предпринимателей, у которых были более высокие ожидания об их самих и их бизнесах. Они показывали то, что могло быть возможным в отношении моего бизнеса, если бы я повысил планку в отношении моего собственного образа мысли и ожиданиях. Для того, чтобы играть в гольф лучше, играй с наилучшими игроками в гольф!

Открытость групп властителей умов и деление информацией об наиболее успешных бизнес-практиках создают атмосферу, в которой ментальные

препятствия могут быть преодолены. Я наблюдал, как люди в моей группе коучинга используют мощь вдохновления умов для того, чтобы представить себе то, что может быть возможным в их ипотечных бизнесах, поделится стратегиями, а также поощрить друг друга на достижении дальнейшего успеха. Данная концепция настолько ценна, что я обеспечиваю группой вдохновителей умов для каждого человека, которые участвуют в моих программах коучинга.

Если Вы владеете бизнесом или управляете коллективом продавцов, то идентификация и преодоление ментальных трудностей должны иметь высший приоритет. Вступите в группу вдохновителей умов. Расширьте Ваши личные ожидания. Научитесь идентифицировать ваши ментальные трудности и преодолевать их. Затем внедрите концепцию вдохновения ума ваших продавцов. Поделитесь Вашими успехами по преодолению Ваших ментальных препятствий. Обучите ваших продавцов идентифицировать и преодолевать их собственные ментальные препятствия.

Вы не должны становиться лидером по поддержки спортивной команды. Тем не менее, предупреждением Ваших продавцов об ограничениях о ментальном препятствии, которые вытекают из прошлого опыта и самоограничивающих убеждениях Вы можете показать как увеличить производительность и их доход. Создание постоянных групп из вдохновителей умов в Вашем офисе поможет Вам увеличить ожидания о каждом из Ваших работников.

Майкл Мигет является владельцем и президентом компании Shelter Solutions, которая является местным ипотечным брокером в городе Сент. Луис, штат Миссури, специализирующимся только на помощи владельцам жилья достигать свободы от долгов. Он также владеет бизнесом по коучингу и консалтингу ипотечных брокеров, обучая их реализовывать их маркетинговые стратегии на их собственных местных рынках. Вы можете вступить в контакт с Майклом по номеру (314)291-4850 или посетить его сайта www.MaverickMortgageBroker.com.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

ГЛАВА 33

Сверхсекретная миссия

«Мы встретили врагов и ими были мы сами»

- персонаж Пого из произведения Уолта Келли

Не путайте эту книгу с огромным упражнением по осуждению работников.

Множество работников недостаточно хорошо работает и нуждается в замене. Но множество работников, которые бы работали хорошо, так не делают главным образом из-за того, что никто никогда не определил того, как они должны трудиться, не потратил времени для того, чтобы объяснить почему, а также не обеспечил достаточного начального и последующего обучения для того, чтобы они смогли трудиться, если бы пожелали. Предприниматели, которые тратят целые состояния на рекламу, на постройку и украшение их зданий и сооружений, на оборудование, махают рукой на затрачивание какой-либо суммы денег на обучение, а также слишком заняты, для того, чтобы обеспокоится этим. Это является эпидемией: сверхсекретной миссией, понимаемой только руководством.

В своей книге «8 привычка», её автор Стивен Кови описывает опрос, в котором участвовали 23 000 работников, выбранных из разных компаний и индустрий. Только 37 процентов этих работников сказало, что у них было ясное понимание того, чего их организация старалась достичь. Только 20 процентов

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

могли констатировать наличие прямых взаимоотношений между их задачами и целями бизнеса и что понятно, только 20 процентов проявляли «энтузиазм» о целях их компании. Кови приравнял это к футбольной команде – в том смысле, что только 4 из 11 игроков на поле знали бы, какой гол был их. Только 2 из 11 этим озаботились бы. Только 2 из 11 знали бы ту позицию, на которой они играли бы и то, что они должны были бы делать.

Я заставил клиента, владеющего относительно большой компанией, выполнить следующее упражнение. Он записал прямо из своей головы, а не из руководства описание работ для каждого из своих людей и расставил по важности то, чем он считал, они занимаются. Затем он заставил работников сделать тоже самое. Никаких совпадений. Ноль. Даже близко не стояли. Например, для своих клерков, работающих за кассовыми аппаратами, он написал то, что они должны подталкивать подписываться на информационные бюллетени по электронной почте в качестве работы номер один. Из пяти таких работников в его флагманском магазине, которые использовались для данного теста, только у двоих это было на их перечнях работ вообще!

Этот особенный блик был легко устраняем с помощью быстрого специфического обучения, установлению ожиданий и поощрений, вознаграждение эффективного труда, а также увольнение одного работника, который недостаточно хорошо трудился. В течение двух недель подписка на электронные бюллетени увеличилась от средних 3 человек в день до 30 в день, от 18 до 180 в неделю, от 936 до 9360 в год. Мы уже установили, что покупатели, получающие этот выходящий каждые две недели информационный бюллетень, стоили на 20 долларов больше каждый год, чем покупатели, не получающие такие бюллетени, поэтому это стоило 187 200 долларов в этом конкретном магазине. А у него было 8 магазинов. Поэтому это стоило 1 497 600 долларов.

Потеря была целиком на сто процентов его промахом, а не промахом работников. Его. Конечно, он протестовал против этого. В конце концов, он сказал им, что он хотел от них, чтобы они спрашивали и собирали эти электронные послания. Как если бы это освобождало от ответственности. То, что он не сделал, заключалось в том, что его работники поняли то, что он от них ожидал, чтобы он объяснил им то, что он считал в качестве наиболее важной их обязанности и т.д. и т.п. Его промах. Его промах. Его промах.

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

Между прочим, он пришёл ко мне для того, чтобы заставить меня написать более эффективные компании рассылки писем обычной почтой, а также объявления, чтобы привести ему значительно больше новых покупателей. Моя оплата за те проекты, которые он хотел, чтобы они были выполнены, превысила 150 000 долларов. Он увеличил бюджеты по рекламе и рассылке обычной почтой примерно на 200 000 долларов, но всё это не вернуло 1,4 миллиона долларов дополнительных доходов. Но инвестирование малого периода времени в обучение и принуждение к соблюдению правил и распоряжений, а также оплата бонуса в 1 доллар за каждый верный пойманный e-mail, что составило бы 74 800 долларов в год, могло бы вернуть эту сумму в виде дополнительных доходов.

Но это только один небольшой микро пример потери возможностей, которые имеют место почти в каждом бизнесе и их коренная причина находится в существовании сверх секретных миссий.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

ГЛАВА 34

Безжалостный менеджмент, передаваемый в устной форме

«Не только пятна, сделанные пинками и толчками перекрашиваются каждую ночь, но и время начала работы основывается на температуре и влажности, так что краска высохнет, когда парк откроется на следующий день»

- управляющий компанией Дисней Лэнд, объясняющий примеры того фанатичного внимания, которое компания Дисней уделяет каждой мелочи, из книги Тома Коннеллана «Внутри волшебного королевства»

То, что Ваши клиенты и Ваши потенциальные клиенты рассказывают другим об опыте, который они получили, посетив Ваш бизнес, является бесконечно более мощным по воздействию, чем всё то, что Вы можете сказать, в особенности, посредством традиционной платной рекламы. Вы можете увеличить размер продаж товаров, в том числе плохих товаров, поддерживаемых дерьмовым обслуживанием, посредством рекламы за короткое время. Но в целом в мире недостаточно денег, средств и средств массовой информации, печатающих объявления, а также умных поступков и действий, для того чтобы позволить бизнесу выстоять против сил отрицательного и критического потока замечаний, высказываемого Вашими клиентами.

Мне эту историю рассказал создатель образов, работающий в компании Дисней Лэнд:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

Предположим, Вы оставляете кусок жевательной резинки на обочине под жарким солнцем штата Флориды и наступаете на него. Он целиком размазывается по всем рубчикам подошвы вашей обуви. Вечером в Вашей гостинице Вы должны выковырять эту жвачку шариковой ручкой. Это испортит Вам впечатление от всего дня. Дома, вместо того, чтобы рассказать восьми людям об изумительном времени, которое Вы провели в парке Дисней Лэнд, Вы расскажите им о Вашем унизительном сражении с паршивой жевательной резинкой. Это те восемь человек, которые могли бы прийти домой после того, как они услышали о Вашем шикарном отпуске, пойти на наш сайт и позволить нам прислать им бесплатный DVD и в конце концов они могли бы заказать проведение отпуска у нас в парке. Каждый из них стоил бы, может быть, 2000 долларов, 3000 долларов или даже 4000 долларов. И каждый из них мог бы добавить ещё 8 человек, но сейчас этого не произойдёт. И каждый из этих предыдущих людей мог бы также привести нам ещё 8 человек. То есть получается 512 семей, наших несостоявшихся посетителей по цене, скажем, в 3000 долларов за каждую, что приводит к итоговой сумме в 1 536 000 долларов. Причём эта сумма даже больше, поскольку каждый из таких несостоявшихся клиентов представляет собой начало другой бесконечной цепи гостей, которым он расскажет об этой ужасной истории с этой жевательной резинкой. Поэтому кусок жевательной резинки, оставленной там, в парке на момент подольше, чем нужно, стоит нам более 1 миллиона долларов.

Конечно, я знаю, о чём Вы думаете. Вы думаете, что приведённый пример до нелепого смешной и не имеет отношения к Вашему бизнесу, потому что каждый не рассказывает о Вас 8 людям или же Ваша ценность покупателям не равна 3 000 долларов. Или же Вы думаете следующее: «Ну, это с компанией Дисней Лэнд, а я не Дисней Лэнд. Я не могу себе позволить иметь работника по очистке территории в хрустящей чистой накрахмаленной униформе, чтобы он прыгал через каждые 6 футов за каждым оброненным куском жевательной резинки». И именно из-за этого Дисней Лэнд является Дисней Лэндом, а Вы нет.

Думай о маленьком и останешься маленьким по размерам, думай о дешёвых вещах и будешь навсегда обречён в *нужде* быть дешёвым. Это не говорит о том, что Вы нуждаетесь в экстремальной чистоте Дисней Лэнда в

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

качестве одного из Ваших стандартов бизнеса. Я не знаю, является ли это верным в Вашем случае или нет. Везде я обсуждаю тот факт, что различные стандарты являются наилучшими для разных бизнесов и что стремление к исключительности, что «один размер подходит всем» приносит больше вреда, чем пользы. Это говорит о том, что когда Вы обнаружите такие части из опыта, полученного Вашими клиентами и потенциальными клиентами при посещении Вашего бизнеса, имеет наибольшее значение для них и, по всей вероятности, приведёт к негативному содержанию передаваемого в устной форме, если Вы сделаете что-то не так, то Вы нуждаетесь безжалостным образом суметь убедиться в том, что некоторые особые вещи сделаны так, как нужно.

Когда я купил широко рекламируемую высоко технологичную и со всякими наворотами кровать, то у меня был единственный в своём роде худший опыт обслуживания клиентов, полученный за всю мою жизнь. Продавец, диспетчер по доставке, а также все остальные работники, все были лжецами. Я не могу припомнить другого такого случая, когда я был приведён в бешенство будучи покупателем. В итоге, я говорил по телефону с вице-президентом этой компании. Он и я имели много общего в тот момент, поскольку мы оба профессионалы по прямому маркетингу. Я знал владельца компании, в которой он прежде работал, а он знал моего клиента, находящегося в его городе. Даже это не принесло никакой пользы.

Он не достаточным образом извинился, не предложил никакого выхода из положения, и, в конце концов, закончил фразой: «Ну, Вы должны согласиться с тем, что это отличная кровать. Не так ли?». Я подумал, что тщетно будет предоставить ему длительный обучающий семинар по реальностям маркетинга посредством сказанного в устной форме. Факт остаётся фактом, что это могла быть самая лучшая кровать, когда-либо изобретённая и находящаяся в моей собственности, предоставляющая наиболее удобный сон, который я когда-либо испытывал и освобождающая меня от боли в спине, но я всё же скажу любому человеку в моём окружении и в моих связях, чтобы он не покупал эту проклятую кровать. Что я и сделал. Я немедленно убил 4 продажи внутри моего круга знакомых. И сейчас я рассказываю Вам и 100 000 других читателей мою предостерегающую присказку об этой компании. Потому что эта кровать, как ожидалось, будет самой великолепной кроватью, которой я когда-либо владел. Они обещали мне это. Поэтому, если дела обстоят именно так, то это отвечает минимальным критериям по функционированию изделия. Гораздо более важное

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**
infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

значение имеет для меня и для многих богатых покупателей тот факт, что они врали мне при совершении покупки этой кровати, обошлись со мной грубо, выставили себя некомпетентными людьми. У данной компании нет никаких значительных проблем с изделиями. Хотя моя кровать имела два значительных дефекта, это не то, что превратило меня в ревущего критика этой компании. У данной компании есть тяжёлые проблемы с менеджментом.

Наиболее мощная сила добра или зла в бизнесе является информация, передаваемая в устной форме. *Каждый* говорит так. Но кто-нибудь в действительности делает, что-нибудь, чтобы руководить этим? Вам следует послушать то, что один из моих платиновых членов коучинга Д-р Том Орент говорит своим зубным больным о «туалете с умывальником за миллион долларов», который у него был в зубоврачебном офисе. Пять сортов хорошо пахнущих мыл и 5 сортов хорошо пахнущих лосьонов для рук в небольшой корзинке. В другой корзинке были помады размером с образец, а также духи в виде образца. Его пациенты могли взять такое их количество, какое бы они захотели. Высококачественные опрятные полотенца для рук, которые должны стираться каждую ночь, а не бумажные полотенца. И дантисты в моей группе коучинга говорят: «5 сортов мыла? Как много денег всё это стоит? Ну, я не собираюсь выкидывать деньги на ветер на 5 сортов мыла. И у кого есть время стирать, сушить и складывать полотенца ежедневно?» И вот почему д-р Том имеет зубоврачебную практику за миллион долларов, а они таких не имеют. Передаваемое в устной форме является хитрой вещью. Во-первых, это имеет больше отношения к пяти сортам мыла и свежим полотенцам и маленьким косметическим подаркам, чем к качеству основных услуг, то есть зубоврачебным услугам. Пациенты ожидают превосходное качество таких услуг, но они расскажут людям о том, что они не ожидали. Во-вторых, Ваши работники и их взаимодействие с Вашими клиентами оказывает куда более большое влияние, чем это делают Ваши основные товары и услуги.

В-третьих, негативное содержание передаваемого в устной форме значительно легче схватывается и распространяется гораздо быстрее, чем позитивное содержание такого. Выдача большого количества позитивного содержания, передаваемого в устной форме, требует творческого мышления и намеренных усилий. Выдача ужасающих размеров отрицательного содержания, передаваемого из уст в уста, требует нулевой креативности, нулевого

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

планирования и нулевых усилий. Просто позвольте клиентам покинуть Ваш бизнес в сердитом настроении, с расстройством планов.

Поэтому, Вы должны безжалостно отказывать быть терпимым – даже на минуту – к любой вещи и любому человеку, вносящему вклад в отрицательное содержание, передаваемое в устной форме. Нельзя разрешать никакого эквивалента липкой жевательной резинки.

На другой день я остановился около сетевого магазина с сэндвичами, чтобы купить парочку салатов на ходу. Дожидаясь, я бродил глазами по небольшому дисплею, продвигающему услугу общественного питания этой компании. Большая, замысловатой формы коробка, в которую персонал упаковывает сэндвичи для доставки, была покрыта слоем пыли сверху. Если бы я был их менеджером, то когда бы я обнаружил это я бы созвал всех работников, показал эту пыль, бросал эту коробку в дверь и топча её ногами, угрожая самой жизни любого, оставляющего пыль в этом ресторане. Я бы начал проводить ежедневную инспекцию в белых перчатках. Я бы сделал это более чем ясным фактом того, что за обнаружением пыли последует обезглавливание. Я бы не был терпимым к этому, я бы наказывал за это и не принимал никаких оправданий из-за этого. Это является чрезмерной реакцией, если Вы рассматриваете в качестве небольшого количества пыли, не замеченного на этой неделе. Но это не является даже близким к достаточному количеству реакции, если Вы рассматриваете это в качестве ошибки ценой в миллион долларов. Далее, разрешите быть небольшому количеству пыли или жевательной резинки, оставленной на полу, и т.д. и т.п., и Вы установите тенденцию. Политику терпимости.

> Снова и снова напоминаю, что Вы должны безжалостным образом быть терпимым – даже на минуту – к любой вещи или к любому человеку, вносящему вклад в передаваемое устным способом.

В противоположность этому Вам следует творческим образом стараться, стимулировать позитивное содержание, передаваемое в устной форме предоставлением не только товаров и услуг исключительного качества, но

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

также, по мимо этого, неожиданных дополнительных вещей и опыта, о котором люди в воодушевлением будут рассказывать другим.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Надпись к рисунку.

Кружка с кофе, на которой на писано CEO»

- «Это ты мне говоришь Фингерштейн, что существует разница между активными действиями и достижениями ими? Чёрт тебя побери, почему ты мне не сказал об этом раньше?»

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

ГЛАВА 35

Маскарад активной деятельности в качестве достижения чего-либо.

«Быть занятым недостаточно. Муравьи тоже всё время чем-то заняты. Вопрос состоит в следующем: чем же мы заняты?»

- Генри Дэвид Торо

Если бы вы не могли сделать ничего другого кроме сокращения «маскарада активной деятельности в качестве достижения чего-либо» наполовину, то Вы бы устремили до небес прибыли любой компании.

Некоторые люди намеренно прячут недостаток достигнутого за маской активной деятельности – даже бешено активной деятельности. Другие просто не могут сказать, в чём состоит разница между этими двумя вещами.

Поэтому давайте начнём с определений. Определить *активную деятельность* просто. Вы видите её всюду вокруг себя, и Вы вовлечены в неё. Почти ежеминутно и ежедневно. Может быть большое количество людей, работающих 40 часов в неделю и даже крутясь с усердием, и в тоже время они делают это так, что ничего при этом не сделано до конца. Проводится собрание, передвигается бумага из одного места в другое. Фильм «Тасманские дьяволы» компании Warner Brothers закручивает собственный маленький торнадо – но когда пыль оседает, совершенно нечего показать.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

Определение достижения несколько труднее, потому что его нужно в чём-то измерять. Оно требует контекста.

В чём-то, похожем на игру в американский футбол, отличить, в чём разница, легко. Команда может проявлять огромное количество активности между 20-ярдными линиями, но никогда не получить очки. Она даже может выиграть игру статистически, но всё же умудриться проиграть игру по счёту. Достижением является то, что мяч оказывается в конечной зоне. И получение больше очков в течение 60 минут игры, чем заработает очков команда противника. Вопрос достижения имеет только один ответ, очевидный каждому в игре и каждому, наблюдающему игру. Это очевидно.

В бизнесе всё гораздо более туманно и неясно. Почему?

Прежде всего, потому, что победа или поражение не может быть измерена в течение 60 минут. Тем не менее, это может быть исправлено, и 60 минут интенсивности и точности футбольной игры могут быть аппроксимированы и смоделированы в бизнесе. Этот процесс является прорывом в личной производительности, индивидуальной производительности, а также производительности коллектива. Но мы к этому ещё вернёмся. А сейчас просто заметим себе на уме: важнейшая ошибка менеджмента заключается в измерении достижения слишком большим количеством измерений в течение слишком большого промежутка времени. Годичные или двухгодичные пересмотры отдачи производительности работников и ежеквартальные доклады о доходах слишком сильно растягивают игру во времени и делают до смешного лёгким перепутать, намеренно или случайно, активность с достижением.

Есть знаменитая история о правой руке промышленника Эндрю Карнеги Чарли Шваба. Чарли сделал простое изобретение для увеличения производительности труда на металлургическом заводе – кусок мела. После окончания дневной смены и перед приходом ночной смены на завод, Чарли писал большое число на полу мелом, которое было численным выражением количества стали, произведённым в течении дневной смены. Работникам ночной смены не нужно было это объяснять. Они понимали, чем это было – вызовом, и когда они заканчивали смену, то один из них вытирал старое число и писал большее по величине число на месте старого. Это число выражало численно, сколько стали произвели они. Конкуренция продолжалась день за днём, ночь за ночью. Я сомневаюсь, что нечто настолько простое будет мотивировать многих

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

из современных фабричных работников. Это требует духа конкуренции, гордости и рабочей этики. Но его блестящее значение для своего времени состояло из быстрого простого ясного измерения. 60-минутная игра. 8-часовая смена.

Миссия выполнена

«Моё достижение на этой неделе состоит в том, что я стала проводником изменений, ведущим мой коллектив к новым путям креативного видения будущего»	«Моё достижение на этой неделе состоит в координации конструктивного взаимного сотрудничества между всеми членами нашего коллектива в отношении нового перечисления задач, миссии нашей компании»
«Моим достижением является диалог между нашими дилерами о новом стратегическом плане развития нового стратегического плана следующего года»	«Я принёс несколько лепёшек из кафе Стар Бакс»

Во-вторых, это туманно и запутанно из-за упомянутого выше отсутствия повседневных стандартов, установленных для точного и безжалостного суждения о достижениях. Если Вы не знаете, на что похож олень, то охота за оленями является бесполезной тратой времени и даже вполне возможно опасным занятием. Если Вы не знаете, как должно выглядеть достижение сегодня, то, как Вы узнаете, протекает ли это в завалинке в Вашем заднем саду или нет.

Позвольте мне сделать это лично. Я склонен завершать гораздо больше дел каждый день, чем большинство людей достигает чего-либо за неделю или за месяц. У меня есть много способов, как узнать об этом и я не собираюсь докучать Вам, рассказывая о всех них – ради эффективности в этой книге для перехода к тому, что могло бы быть полезным для Вас, я попрошу Вас поверить мне на слово. Один субъективный способ, о котором я знаю, заключается в том, что каждый, кто узнаёт обо мне достаточно много через личный контакт или просто наблюдая мою плодотворную работу и результаты моей работы, с

помощью чтения моих информационных бюллетеней, хочет знать, как, чёрт возьми, я это делаю. Желающих узнать было так много, что я написал об этом целую книгу: «Нехреновый тайм-менеджмент для предпринимателей». Но вот один из моих главных секретов и он также является простым. Я решаю, что я собираюсь ЗАКОНЧИТЬ… не начать, не работать над, не постараться завершить… ЗАВЕРШАТЬ каждый день, затем уделить каждому делу блок времени от 5-10 минут до 2 часов для его завершения. Я назначаю промежутки времени и расписываю мой день заранее и поминутно, затем я исключаю все прерывающие отвлекающие моменты и делаю эти вещи в рамках отведённого времени.

Рекомендуемый ресурс №7

Полная информация об остальных книгах из Нехреновой серии, бесплатные образцы глав, а также интервью с Дэном Кеннеди, взятые Кристи Франк, которая была в передачи Дональда Трампа «Подмастерье» имеются в наличие на сайте www.NoBSBooks.com. Книги можно найти в книжных магазинах и на сайтах интернет магазинов. Смотрите стр.342-344 для дополнительной информации.

Если Вы желаете обрезать своё время таким образом, то будьте безжалостно ответственны перед самим собой и отказывайтесь от любых прерываний и вмешательств в Ваше расписание, и тогда Вы сможете достигнуть также много, как и я. Затем, если Вы хотите передвинуться вверх на несколько уровней в отношении достижений, Вы можете научить их этому способу действия и настаивать на том, чтобы они использовали его – что будет доказано с помощью позволения Вам создавать их дневные расписания от начала до конца.

Если Вы не желаете сделать эти четыре вещи – не желаете настоять на том, чтобы Ваши ключевые работники тоже сделали бы эти четыре вещи – больше ничего не спасёт Вас; Вы навечно прокляты и обречены на ужасающих размеров фрустрацию (расстройство планов, крушение надежд), которая

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

является результатом бешеной активности, но при этом весьма малых достижений.

1. Решите, что Вы собираетесь достигнуть.
2. Выделите на каждое дело блок времени для его завершения.
3. Распишите заранее поминутно весь Ваш день, соединяя вместе дела ДЛЯ ЗАВЕРШЕНИЯ и выделенные на это промежутки времени.
4. Исключите все прерывающие и отвлекающие моменты до тех пор, пока Вы не покончите с Вашими делами.

Одно исследование о 25 управляющих корпорациями, входящих в список Fortuna 1000, обнаружило, что, согласно их собственным отчётам, они в среднем уделяют в день меньше 40 минут на фактические достижения. Многие работают по 10 часов в день. 9 часов и 15 минут в день, по их собственному признанию, не могут свидетельствовать о каком-либо достижении. Согласно их собственному описанию, это является тем временем, которое вычёркивается из жизни (как если бы это было тюремным сроком); это время высасывается из них другими; время, которое теряется навсегда и взамен его ничего не даётся. У меня нет сомнений в их оценках. Я подозреваю, что большинство предпринимателей имеют дело с подобными угнетающими отношениями. Но здесь есть также повод для надежды. Если Вы затрачиваете только 40 минут времени на достижения из всего рабочего дня, то Вам нужно перейти к 1 часу 20 минутам – приблизительно такой же промежуток времени, который выделяется на обеденный перерыв – для того, чтобы утроить Вашу производительность труда. Если Вы затрачиваете на достижения только 40 минут, то будет безопасно поспорить, что большинство из Ваших ключевых сотрудников затрачивают на это только 20 минут. Это означает, что имеется огромное количество времени для большего количества достижений!

Так всё же, что точно является *Достижением*?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

Нечто, что должно быть закончено или полностью доделано. Нечто завершённое, что или незамедлительно приносит прибыль или может быть измерено или отслежено, как что-то прямо вносящее вклад в поддержание на прежнем уровне или увеличение прибыли. Проблема, пересекающаяся с максимальной производительностью или максимальными прибылями, решённая проблема. Решение, которое принято и по которому приняли меры. Человек, который нанят на работу или уволен с неё. Нужный поставщик, который обнаружен и с ним заключён контракт на поставку, маркетинговая компания, которая притворена в жизнь. Сделанная продажа, приобретённый клиент. **Вот тест с лакмусовой бумажкой. Достижение всегда описывается нами, когда оно уже было сделано. В противоположность этому, активная деятельность включает дела, которые делаются, но которые не приносят прибыли, а также дела, над завершением которых работают по направлению к неопределённому их исходу в неопределённое время. Активная деятельность является надоедающей или всё время повторяющейся проблемой, о которой думают, думают, и снова усиленно думают, обсуждают, передают в комитет или иным образом держат варящейся и кишащей под соусом. Решение, которое не принято. Активная деятельность всегда описывается в настоящий момент в настоящем или будущем времени.**

Урок из моей первой «доски с историями»

Доска с историями является инструментом менеджмента времени и задач, который пришёл из съёмок фильмов и мигрировал в менеджмент главным образом благодаря урокам и его продвижению Майклом Венсом, близким коллегой Уолта Диснея в течение ряда лет. Майкл использует это для того, что он называет «визуальным мышлением». Лично мне нравится это устройство, я использовал и использую его с переменным успехом в течение ряда лет. В кратком описании это является стеной или другой поверхностью, похожей на доску для объявлений, разделённой на 3 или 4 главных колонки: ЧТО ДЕЛАТЬ, ЧТО ДЕЛАЕТСЯ и ЧТО СДЕЛАНО или ЧТО ДЕЛАТЬ, ЧТО ДЕЛАЕТСЯ, ЧТО ПОРУЧАЕТСЯ СДЕЛАТЬ ДРУГИМ, а также ЧТО СДЕЛАНО. Затем идеи, мысли, дела и так далее записываются на маленьких карточках, выставляются на

обозрение, передвигаются по колонкам и, в конце концов, перемещаются в колонку ЧТО СДЕЛАНО.

Впервые я установил такую доску для самого себя в 1979 году. Она занимала целиком всю длину и высоту большой стены в моём офисе. Я потратил много времени, стараясь её установить и приспособить для многочисленных главных проектов, каждый из них с 4-столбцовым устройством. У меня была куча дел, которые были написаны на маленьких цветных кодированных карточках, которые были помещена на эти доски. В тот самый день, когда я, наконец, закончил создавать всю эту доску, очень крутой, прожженный ветеран по антикризисному управлению компаниями, что было тем делом, которым я занимался в то время, заглянул ко мне, чтобы распить со мной бутылку шотландского виски. (Я в то время пил. Много пил. И всегда держал под рукой бутылку хорошего шотландского виски.) Он оглядел с вниманием мою стену, затем задал несколько вопросов, как это работает и сказал: «На самом деле ты закончил только одну вещь».

«И какую же?», - ворча спросил я, потратив весь день на это произведение искусства. «Чертовски много места для того ЧТО ДЕЛАЕТСЯ, но нет даже близко к достаточному месту для того ЧТО СДЕЛАНО»

Он продолжал говорить дальше: «Большая часть людей уделяет слишком много места и времени и имеют слишком много терпимости для того, ЧТО ДЕЛАТЬ в их бизнесах на протяжении их дней, в их делах с другими людьми, но всё, что это в действительность делает – задерживает то, ЧТО СДЕЛАНО. Но ты получаешь то, чем платить по счетам только за счёт тех вещей, которые СДЕЛАНЫ. Если у тебя куча счетов, то тебе необходима огромная куча вещей, которые СДЕЛАНЫ. И если у тебя куча неоплаченных счетов, то это может быть только из-за того, что ты имеешь много вещей, которые НЕ СДЕЛАНЫ».

Ха-ха.

Не говори мне о родовых схватках – покажи мне ребёнка.

Недавно я глубоко и серьёзно работал с довольно большим и бюрократически организованным корпоративным клиентом над большим перетряхиванием целиком всех его усилий по рекламе, маркетингу и продажам –

проектом, имеющий целью быть завершённым за 4 месяца, но болезненно растянувшийся на более чем 12 месяцев. Это большая редкость для меня, и я начал чувствовать усиленную фрустрацию с этим клиентом и командой из 5 человек, под руководством CEO, которые отвечали за претворение этого проекта в жизнь. Единственно по настоящему хорошей новость было то, что CEO стал чувствовать усиливающуюся фрустрацию по отношению к работникам вместо меня. Однажды он спросил меня, почему, как я считаю, на каждое небольшое дело уходит так много времени. Я отвечал: «Потому что Вы не привлекаете к ответственности за достигнутое любого из этих болванов и бездельников. Они докладывают Вам о том, что они ДЕЛАЮТ, Вы рассказываете мне о том, что они ДЕЛАЮТ, но ничего никогда НЕ ДОДЕЛЫВАЕТСЯ». Каждый день он доставлял новую информацию о ходе родовых схваток. Но никакой ребёнок так и не появлялся наружу.

На раннем этапе моей деловой карьеры я понял, что единственный способ достигнуть многого, заключался в том, чтобы прекратить орать о моих родовых схватках и отказаться слушать о родовых схватках других. Впервые я услышал эту аксиому в офисе клиента в 1976 году. Я дожидался там, чтобы обсудить что-то с клиентом. Двое из его вице-президентов по региональным продажам, и один из них начал говорить и проговорил примерно 8 слов, перед тем, как Президент показал ему свою руку и закричал: «Прекрати. Просто покажи мне ребёнка и убирайся отсюда к чёрту. Если у тебя нет работы, то у меня она есть». Я понял это сообщение о том, как данный лидер хотел, чтобы ему сообщали о чём-то. И, фактически, каким образом успешные предприниматели нуждаются в том, чтобы им о чём-то сообщали.

Последний наиболее важный урок об этом.

Большое количество активной деятельности связано с попытками достичь совершенства или попытками защищённого от ошибок, защищённого от критицизма, с полностью закрытой задницей, защищённой от неудач претворением проекта в жизнь.

Некоторое из перечисленного может быть Вашей виной. Если Вы управляете таким образом, что это заставляет людей бояться совершения

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

ошибок – а не образом, который сфокусирован на прибыльных делах, которые сделаны – то обвинять нужно Вас. Если Вы цените совершенство и являетесь тонкокожим в отношении критицизма, то Вы являетесь самым худшим врагом Вашего бизнеса. Я говорю людям, что успех приготавливается в кухне, где имеется хаос и беспорядок. Когда Вы и/или Ваши люди роют землю под новое основание, то это должно быть хорошо в отношении всякой совершаемой неразберихи и грязи, всяких промахов и непопадания в цель. А очистки будут сделаны в конце.

По признанию большинства людей Билл Гейтс является самым богатым человеком в мире. А выпустила ли компания Майкрософт когда-либо полностью отлаженный, совершенный продукт? Компания Apple продала более 200 000 iPhone'ов в первый день продаж, зная что компании AT&T возможно никогда не подключит к обслуживанию каждого в тот же день, но будучи уверенными, что все эти недочёты и возмущённые покупатели и средства массовой информации, которые будут докладывать об этом – всего это не будет достаточно для того, чтобы заглох спрос на этот новый быстро раскупающийся товар. Эти компании отделяют попадание на рынок и в продажу огромного количества их товаров, как одно дело, которое сделано, а починку товара, как другое дело, которое сделано.

Дело, которое сделано ПРЕЖДЕВРЕМЕННО даже плохо, является всегда более прибыльным, чем дело, которое ДЕЛАЕТСЯ, ДЕЛАЕТСЯ, ДЕЛАЕТСЯ, бесконечно ДЕЛАЕТСЯ и никогда НЕ ДОДЕЛАЕТСЯ.

Каждый цент из моего личного богатства и успеха в бизнесе имеет бесконечно большее отношение к скорости, чем к совершенству. Я знаю, как легко достойным и ценным проектам умереть в стадии делания, поэтому я горю желанием завершить их в первом варианте, необязательно правильном, которые с определённостью потребуют дальнейших усовершенствований и запустить их на рынок. Мир, в котором я и большинство моих клиентов живут, был бы очень опасным и приносящим неприятности тем, кто живёт по учебникам MBA. Фактически, у меня был один клиент, CEO франчайзинговой компании, кто признавался, что его степень MBA является его худшим врагом, потому что его приучили делать вещи последовательно, в то время как мы делаем вещи одновременно. Наш мир полон 24-, 36- и 48-часовых запусков новых товаров, которые приносят 1 000 000 долларов и больше, прежде чем такой товар полностью доработан. Наш мир - это работа в управляемом хаосе, а не создание

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

порядка. Это трудно понять и делать людям, которые пришли с традиционных академических и корпоративных сред. Не каждый может справиться с этим. Поэтому имейте некоторое представление о хорошем резюме; оно может представлять человека, который был бы великолепен в обычным образом управляемой корпорации, но был бы не в состоянии функционировать в высокопроизводительной и характеризующейся высоким уровнем достигнутого корпоративном окружении.

Будущее неуклонно ориентировано на достижения.

Фраза «Руководство представляет собой движение сверху вниз» является клише. Я полагаю, что это верно. Конечно, Вы можете установить тональность того, что происходит вокруг Вас – или, по меньшей мере, Вам следует так сделать. На людей, работающих на Вас, или находящихся вокруг Вас, Вам следует оказывать сильное влияние, а не наоборот. Я считаю, что наилучшая вещь, которую Вы сможете выставить напоказ – это отношение к окружающим, неуклонно ориентированное на достижения. Если Вы будете незамедлительно прерывать каждый разговор о вещах, которые ДЕЛАЮТСЯ, и требовать либо увидеть те дела, которые уже СДЕЛАНЫ, либо оставить Вас в покое наедине, то, по крайней мере, Вы будете более производительным, а люди поймут то, что от них хотят.

Убедитесь в том, что у Вас есть место для того, чтобы правильно расположить Вашу настоящую или воображаемую доску с историями!

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

Апрель			
ЧТО ДЕЛАТЬ	ЧТО ДЕЛАЕТСЯ	ЧТО ПОРУЧИТЬ ДЕЛАТЬ КОМУ-ТО	
			что сделано

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

ГЛАВА 36

Императив скорости

«Быстрее, чем пуля, перепрыгивает через высокие здания за одно касание…»

- величайшие строчки из описания сюжета, когда-либо написанного про супермена

Я являюсь поклонником Джека Уэлча, несмотря на факт, что я считаю, что он болтает слишком много вздора о руководстве. Вы не можете поспорить с фактами его достижений, когда он работал в компании General Electric (GE). И под этой болтовнёй о руководстве скрывается расчётливый, требовательный, агрессивный мужик, целиком нацеленный на развитие, прогресс и получение прибыли.

Одной из вещей, которую Джек принёс в GE, было понимание необходимости скорости. Он принял управление над огромной, раздувшейся, бюрократической и следовательно чудовищно медленно двигающейся махиной с твёрдым решением уменьшить её в размерах, вогнать её в форму и заставить двигаться быстрее. Он много говорил о «штрафе за колебания и нерешительность на рынке». Сегодня этот штраф гораздо больше, чем он был, когда Джек переделывал GE. Если Вы в настоящее время медлительны, то Вы придёте на рынок к шапочному разбору и не получите никаких вознаграждений.

Почти каждый человек, которого я когда-либо встречал в бизнесе, часто имел хорошие идеи. CEO больших компаний, владельцы маленьких

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

компаний, индивидуальные предприниматели, а также мои собственные пиры информационно-рыночной области, такие как авторы, выступающие с речами и докладами, содействующие проведению конференций, а также издатели. Все эти хорошие идеи бесполезны и не имеют никакой цены до тех пор, пока они не РЕАЛИЗОВАНЫ. Вся прибыль лежит там, где сжимается время между идеей и действием, а также между действием и завершением.

Например, у меня есть друг, которому в голову пришла поистине выдающаяся мысль о книге, которая фактически с определённостью станет бестселлером. Он возложил написание этой книга на Опру, что сделает её ещё более знаменитой и богатой, чем сегодня. Она до сих пор работает над этой книгой. Сейчас месяцы спустя после того, как другу пришла эта идея. Я не считаю, что она понимает императиву скорости. Идея очень уязвима в течение каждой минуты, пока она не воплощена в жизнь. Прежде всего, есть, по меньшей мере, миллион других людей, которым час за часом приходят идеи о новых книгах, в том числе авторы предыдущих бестселлеров с их агентами и взаимоотношениями с издателями. Каждый год становится всё меньше и меньше места для новых книг, чем имеется новых книг, которые всовываются издателям. Вероятность того, что Опра является единственной, имеющей эту идею, очень незначительна. Дело заключается в следующем: подойдёт ли к завершению первым кто-либо другой – сделка, написанная книга, книга на рынке в том же самом месте, написанная её манерой?

Во-вторых, идеи имеют свойство терять их силу по мере того, как их владельцы теряют страсть, энтузиазм в их отношении с течением времени. Идеи вроде как рассасываются. Если у Вас есть идея, что Вы хотели бы иметь маленькую ферму, расположенную в пятидесяти милях или около того за пределами города, и Вы хотели бы быть фермером по выходным, то это значительно более вероятно когда-либо произойдёт в Вашей жизни, если Вы помчитесь туда в самый первый выходной после того, как эта мысль пришла к Вам и купите какую-то ферму даже если Вы переплатите за неё и даже если Вы не будете к этому готовы. И это лучше, чем, если Вы подождёте, будете размышлять и опять ждать и размышлять. Если Вы чувствуете нужду быть более серьёзным и методическим, то Вы можете, по крайней мере, установить относительно узкие временные рамки для того, чтобы купить ферму и в тот первый уикенд написать список вещей, которые нужно сделать, разбив их по

шагам и присвоив каждому шагу время для его завершения, написать перечень препятствий, которые нужно преодолеть и которых нужно отыскать, построить весь план целиком и притворить в жизнь, по крайней мере, какую-то его часть первым делом с утра понедельника. Это похоже на обращение к услугам агента по недвижимости для того, чтобы он нашёл Вам ферму. Моё отношение к этому заключается в том, что Вы всегда можете остановить проект, который только что начался, но завершить проект, который ещё не начинался, практически невозможно. Поэтому если бы мой друг был действительно серьёзным, то Опра почистила бы своё расписание на неделю немедленно после того, как она влюбилась в эту идею, послала своего мужа на хрен и занялась бы работой. Необязательно написанием этой книги, но изучением всего того, что имеется по этой категории, розыска правильного агента, разработкой предложения о книге и так далее. Все бизнес проекты и инициативы являются такими же, как проект об этой книге. В начале они не представляют собой ничего более, чем идеи с потенциалом. Наполеон Хилл, автор книги «Думай и богатей» был не до конца верен, когда он констатировал следующее «Мысли есть дела». Большинство мыслей является просто мимолётными, исчезающими. Большинство проектов никогда не выходит из утробы. Мысли, конечно, имеют потенциал стать делами, если в их отношении действовать быстро и решительно.

Я очень доволен, что человек, с которым я работаю большую часть настоящего времени, Билл Глейзер, Президент Glazer-Kennedy Insider’s Circle, имеет этот подход и желает заставить дела выполняться пока они ещё сырые, одновременно начинать много проектов, осознавая при этом, что только один из них приведёт к успеху, а также подталкивать всех вокруг него, чтобы они крутились быстрее. Большинство моих клиентов тоже работает так. Я постоянно избавляюсь от тех, кто так не работает.

Джек Уэлч сказал каждому в компании GE, что «скорость – это ВСЁ. Это неотъемлемый индигриент конкурентоспособности» В компании GE он заслужил прозвище нейтронный Джек за избавление от всех промежуточных уровней руководства, которые, как он считал, замедляют выполнение дел. Он ускорил и упростил общение, передавал полномочия даже до опасных пределов, а также увольнял от 10 до 20 процентов всей рабочей силы каждый год, непрерывно вырезая и забивая медлительных в стаде. Может быть, наиболее важной и меньше всего понятой тактикой было то, что он запускал очень много новых инициатив одновременно, а не последовательно. Это ключевой принцип,

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

который я подчеркнул в моём «Renegade Millionaire System». Это находится в противоречии с Вашим воспитанием и тем, кто Вы есть; Вас всё время предупреждали, что «поспешишь - людей насмешишь» и учили делать дела «шаг за шагом», а не все шаги сразу. Но это не имеет ничего общего с тем, как достижение происходит в *действительности* и с тем как богатство предпринимателей создаётся на самом деле.

Рекомендуемый ресурс №8

Информация о «Renegade Millionaire System» имеется в наличии на сайте www.RenegadeMillionaire.com. Данная Система объединяет в себе стратегии от нескольких сотен миллионеров в первом поколении, которые всё начинали с нуля, а также таких же мультимиллионеров и предпринимателей с доходом, выражающимся семизначным числом, с которыми я работал глубоко и серьёзно в течение многих лет. Эти, основанные на опыте стратегии, охватывают маркетинг, менеджмент, предпринимательство, а также богатство.

Это легче понять, если Вы находитесь в ситуации, когда Вам нужно обратить вспять дела в плохой компании. Если бы Якока подошёл к неприятностям компании Chrysler педантичным и последовательным образом, то он сначала сделал бы сокращение в производстве, затем работал бы на переделкой финансовой структуры, затем обратил бы своё внимание на улучшение линейки товаров и новых продуктов, затем разработал бы лучшую рекламу и лучшее предложение для покупателей – но только к этому моменту не было бы уже никакой компании Chrysler. Я был на небольшой встрече в доме Ли Якока в городе Памл Дезёт штата Калифорния, когда один человек спросил его, может ли он по порядку перечислить те шаги, которые он предпринял, чтобы привести Chrysler в хорошее состояние. «По порядку? Не было никакого порядка. Мы всё делали одновременно». И всё со скоростью света.

Якока одновременно выставил в продажу два новых товара практически без всякого исследования, без проведения реструктуризации финансов, обрезал

весь жир, изменил ценовую политику, дерзко предложил покупателям новую улучшенную гарантию без всякого земного способа предсказания её будущей стоимости и взялся за роль человека, представляющего компанию, для того чтобы самому продавать свои машины и свою компанию покупателям. Джек Уэлч сказал, что он старался вдохнуть в GE «душу малого бизнеса», так чтобы эта компания могла бы управляться как «продуктовый магазин на углу». Якока главным образом заведовал Chrysler, как продуктовым магазином на углу, или по меньшей мере, как предприниматель, заведующий своим собственным маленьким бизнесом. В гораздо меньшей степени, но сравнимой по давлению с ситуацией по выходу из бедственного положения, я оттачивал свой собственный одновременный, а непоследовательный подход и навыки; затем я рассуждал так, что если это работает с ужасно запущенной компанией, едва избегающей вымирания день за днём под этого рода экстремальным давлением, то вообразите насколько хорошо это может работать в лучших обстоятельствах! С тех пор и до настоящего времени я смотрю на любой бизнес, как на ситуацию по выходу из бедственного положения.

Ирония состоит в том, что многие владельцы малых бизнесов руководят тем, чему следует быть юрким, небольшим, скоростным катерам, как если бы они были гигантскими судами для перевозки большого количества груза, даже в то время, когда самый сообразительный CEO, которые унаследовали большие медлительные суда для перевозки груза, стараются переделать их в флотилию юрких скоростных катеров.

Для управления с целью получения максимальной прибыли и выживания сегодня, Вы должны внедрить Императиву Скорости в Ваш бизнес. Императива Скорости является философией и отношением к окружающим, всё переписывающим понятием о том, как Ваш бизнес должен функционировать. Это больше, чем что-либо другое, является тем, что Джек Уэлч внедрил в компании GE и это является тем, что Вы можете внедрить в Ваш бизнес. Императива Скорости затем практически используется во многих разных аспектах Вашего бизнеса, от маркетинга до инноваций, до проверки новых стратегий расширения.

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

Рекомендуемый ресурс №9

Я разработал глубокий всеобъемлющий «особый доклад», охватывающий 10 самых больших упущенных или спрятанных возможностей в бизнесах, которые лучше всего направляются к получению новых прибылей с помощью стратегии Императивы Скорости. Если Вы хотите получить бесплатную копию этого доклада, то Вы можете пойти на сайт www.NoBSBooks.com, кликнуть мышкой на иконку «MANAGEMENT BOOK», а затем кликнуть на иконку «SPEED REPORT».

Учитывая всё выше сказанное о скорости, было бы небрежно с моей стороны, если бы я пропустил 2 больших недостатка.

Недостаток 1: легче вступить во что угодно в каждое взаимоотношение, чем выбраться оттуда и избавиться от этого. Никогда никуда не ходите, не имея заранее установленного пути побега или выхода. Никогда не вступайте не в какие отношения без предварительного договора о выходе из него. О брачных договорах бесконечно легче договориться и это будет бесконечно дешевле Вам стоить, чем договариваться после брака. Вас будут искушать пренебречь этим советом с помощью любого числа оправданий: *Боб и я были закадычными друзьями в течении 20 лет… У нас было взаимопонимание; нет нужды беспокоиться о большом количестве бумажной работы, всех этих юридических фокусах. Я не хочу оскорбить его… тра-ля-ля*. Все из этих оправданий на самом деле ничем не оправдываются. А каждый раз, когда я делал эту глупую ошибку (только трижды за 30 лет), это обходилось мне очень дорого и приносило кучу неприятностей. Я должен был платить тому человеку, с которым мы были закадычными друзьями кучу денег, просто за то, чтобы он ушёл прочь в то время, когда я это мог меньше всего себе позволить. Я прошёл через очень дорогой бракоразводный процесс без брачного договора. Нет нужды докучать Вам всеми подробностями этого.

Недостаток 2: не опасайтесь развернуть самого себя, убить проект, выбраться из деловой ситуации в тот момент, когда Вы определите, что неважно по какой причине, но это приносит больше неприятностей, чем оно того стоит. Маленькое яйцо, оказавшееся на Вашем лице предпочтительнее

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

1000 фунтового якоря, прикреплённого позднее цепью к Вашей щиколотке в то время, как Вы плаваете в водах, кишащих акулами. Никогда не оставайтесь в плохой, или ухудшающейся или неразумно опасной ситуации ради удовлетворения своего эго. Вам нужно двигаться назад также быстро, как Вы двигаетесь вперёд.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

ГЛАВА 37

Как безжалостно управлять быстрорастущим бизнесом

Автор Крис Хурн

Когда Дэн первоначально попросил меня написать эту главу, то я колебался, поскольку я не могу нормально, открыто сказать, что мой стиль менеджмента является безжалостным. Как правило, я держу это в себе и только 5 или 10 человек, которых я знаю, могут оценить все нюансы этого. По иронии, при сумасшедшем росте 951% год за годом в течение последних трёх лет (в результате чего мы очутились в списке журнала Magazine 2007 года, который перечисляет 500 самых быстрорастущих фирм в Америке) и, что более важно, при росте чистой прибыли, выражающейся четырьмя цифрами в процентах за тот же период, я потерял только двух работников, которых я считал ключевыми на момент их ухода (когда Вы являетесь быстрорастущей инновационной компанией, то куча чудовищ пытается украсть Ваших людей; некоторые стратегии в отношении того, как справиться с этим, последуют). Остальные мои работники остаются счастливыми, даже анонимно проголосовали за мою компанию в качестве одного из финалистов конкурса «Лучшие места для работы», который проводится в городе Орландо нашим местным бизнес журналом на протяжении последних трёх лет. Как же я сделал это будучи

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

безжалостным? Отличный вопрос. Вот Вам суммарное изложение того, как я сделал это и как я до сих пор делаю это.

Прибыли бьют людей

Я всегда находил интересным тот факт, как некоторые люди спорят по поводу отмены мощных вооружённых сил в защиту и предполагаемую замену их миром. То, что эти самые люди не способны понять, заключается в том, что имеющий смысл мир не возможен в том случае, если страна не может защитить сама себя и выстоять против своих врагов. Отсутствие всяких средств защиты равняется отсутствию страны, что также, в конечном счете, не означает, что нет никакого мира. Компании ничем не отличаются от стран в отношении к необходимым философиям выживания. Вместо наличия вооружённых сил, прибыли являются средствами, которыми компания защищает саму себя и выживает в долгосрочном плане. Без прибылей любая компания съёжиться и умрёт. Следовательно, постановка прибыли в самую верхнюю позицию по отношению ко всем остальным делам является фундаментальным принципом для понимания того, как управлять успешной компанией.

Даже быстрорастущая компания должна, в конце концов, дать прибыль, если она должна выжить в долгосрочном плане. Нравиться Вам это или нет, компания не служит в качестве «гарантов» занятости в смысле их главного фокуса деятельности. Те критики, которые спорят, что помещение прибылей в приоритетную позицию по отношению к людям является краеугольным камнем в «безжалостном менеджменте», правы, но я предпочитаю не рассматривать это ни на секунду в качестве оскорбления. Те же самые люди не могут понять, что без получаемых, в конце концов, прибылей не может быть никаких компаний, что означает, что не может быть никакой работы для кого-либо. Если увольнение с работы является тем, что действительно их заботит, то это часто является лишь временным решением в виде лейкопластыря от фирмы Band-Aid в отношении стратегии, которая пошла не в ту сторону, и недостатка экономического понимания свободного рынка. Прибыли (результаты надлежащим образом управляемой активности бизнеса) являются действительно тем, что имеет значение. Если понимание этой экономической реальности

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

является отличительной чертой наличия философии безжалостного менеджмента, то тогда включите меня.

В крестовый поход за ваше дело.

Чтобы должным образом развить успешный бизнес требуется командный подход – Вы будете ограничены в возможностях, если будете стараться сделать всё сами. Совместные усилия отдельных лиц, работающих в одной команде, всегда сильнее, чем просто сумма их отдельных усилий. И Вашему коллективу всегда нужно иметь очень чёткое понимание приоритетов бизнеса, то есть за что Вы на самом деле выступаете как организация, для того, чтобы быть эффективными.

В отличие от такого большого количества компаний типа «Мне тоже» наша инновационная фирма приносит уникальную ценность нашей целевой аудитории, которой прежде не доставало – мы образовали нашу компанию не для того, чтобы преследовать какое-то хобби или детскую страсть, но потому что мы выявили отчётливый разрыв на рынке для того, чтобы его заполнить. Мы поставили вверх тормашками модель коммерческого банкинга, разметали в клочья существующей нормы и разорвали общепринятые понятия и с тех пор мы не оглядываемся назад. Мы всё ещё являемся несправедливо обделёнными в нашей индустрии, ежедневно конкурируем с множеством Больших Глупых Компаний. Мы нарушили существующее положение вещей в нашей индустрии ментальностью повстанцев. И это является ключевым отличием в смысле привлечения наших покупателей и клиентов.

Вы должны будете встроить смысл миссии во всех Ваших работников, в идеале начиная с даты их приёма на работу. Каждый имеющий отношение должен будет иметь подобный лазеру фокус на том, чем являются наиболее критические компоненты, которые ведут Ваш бизнес к новым высотам и дают результаты (прибыли, которые действительно имеют значение). Ничему и никому не может быть позволено задержать Вас и Вашу команду от достижения этих целей. Тут идёт речь об имении того, за что стоит бороться и сражаться – ничуть не меньше этого – и это должно держать каждого подтянутым в постойке «Смирно».

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

Ваша работа в качестве лидера будет заключаться в том, чтобы установить это направляющее видение и чтобы побудить Ваших людей принять его – да, Вы будете должны и ещё раз пропагандировать эту идею и заставлять принять её до тех пор, пока они не начнут ради Вас проходить сквозь стены. Вы не можете ожидать того, что Ваши люди посветят самих себя этому делу, если Вы не можете заставить их быстро понять «почему» и «каким образом» они прямо вносят вклад в это дело. Вы будете должны соединить стратегические императивы, для того, чтобы они стали эмоционально наполнены ради того дела, за которое стоит сражаться.

Внедрение Ваших самых коренных ценностей, которое отражает Вашу генеральную миссию от всех Ваших работников, даст им силу духа и стойкость переварить многие из других ключей к росту. Если это сделано должным образом, то Ваши работники трудятся ради нечто большего, чем просто Вы и они сами. Один способ сделать это заключается в том, чтобы думать о финансовом годе Вашей фирмы, как о нечто похожем на предвыборный цикл и каждая победа является ещё одним событием для того, чтобы отпраздновать её на Вашем пути к большому ежегодному соревнованию.

В качестве руководителя Вашей компании Вы ответственны за последовательное выдвижение вперёд видения и присоединения вагонов Ваших работников к нему. Они должны ехать в том же направлении, что и Вы или же им больше не следует быть Вашими работниками. Некоторым это не понравиться… но, в конце концов, кто кому платит? Это Ваша компания, поэтому Вы должны быть благожелательным диктатором. Это и в самом деле так просто.

Концентрация освобождается

Все быстрорастущие компании по определению являются скоростными и гибкими. Они более юркие и проворные и без лишнего жира по сравнению с компаниями в их области рынка, которым уже много лет. Если бы они такими не были, то им бы не удалось поддерживать быстрый рост в течение длительного времени. Цепкая концентрация на том, что Вы можете делать и чего Вы не можете делать, является одной из наиболее мощных вещей, которые бизнес может когда-либо держать в надлежащей форме. Вы не можете быть всем для

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

Ваших людей согласно поговорке. Не многословие часто парадоксально будет делать Вас более успешным, концентрируя Ваше внимание на Вашей базовой стратегии и позиционируя Вас лучше в качестве специалиста в том, что Вы делаете лучше всего. Это может очень раскрепощать, но требуется смелость для того, чтобы отвергнуть совершенно хороший бизнес, который не совсем подходит.

Слишком много компаний теряют концентрацию, когда они стараются делать слишком много дел. Часто, когда компанию обвиняют, что она растёт слишком быстро и распыляет свои ресурсы, то это из-за того, что она вышла из колеи и старалась сделать слишком много дел, которые синергетически не связаны с её главными целями. У Вас должна иметься безжалостная дисциплина для того, чтобы непоколебимо держать курс на выполнение задачи. Чёткость и ясность создаёт компетентность; компетентность создаёт уверенность; а уверенность в своих силах помогает Вашему позиционированию и, в конце концов, увеличивает Ваши прибыли. Вдохновлённые работники работают усерднее, достигают большего, а также они счастливы являться частью компании, которая стремиться к раскрытию своего полного потенциала. Неустанный фокус на Вашем крестовом походе и Ваших конкурентных преимуществах само собой внедряется в Ваше корпоративное ДНК – довольно скоро Ваши высокопоставленные работники будут с неодобрением говорить Вам о том случае, когда другой работник не пьёт холодную газировку.

Способствуйте появляющимся предпринимателям

В качестве единственного национального коммерческого кредитора, который всегда лидирует, имея самые лучшие виды коммерческих займов для владельцев малого и среднего размера фирм, приобретающих и строящих их собственную коммерческую недвижимость, мы являемся гордыми сторонниками американских предпринимателей и создаваемое ими умным образом достояние и богатство посредством нашего малоизвестного коммерческого продукта в виде займа. С самого начала я внедрил в каждого из моих работников желание когда-нибудь иметь свои собственные предприятия. Я постоянно повторяю, что им нужно всасывать знания и опыт, которые они могут получить в нашей маленькой быстрорастущей компании, для того, чтобы они

были лучше подготовлены, когда-нибудь успешно заведовать их собственными фирмами. Некоторые посчитают, что такого рода упражнения всего лишь приведут к тому, что они вскоре покинут меня, но я нахожу, что происходит прямо противоположное. Они осмеливаются не просто работать здесь, но и узнавать что-то здесь и работать ещё лучше. Мы трудимся над развитием этого духа предпринимательства во всех наших работниках, так что решения могут приниматься быстро на всех уровнях. Это придаёт больше скорости и в тоже самое время порождает больше ответственности. Повседневное накладывание ответственности за принятие решений на моих работников делает их более автономными и сохраняет моё время. Точно не принесло бы ничего хорошего, если бы я принимал решения ВСЁ время. Иногда они будут ошибаться, но в этом нет ничего страшного, поскольку я никогда не захочу наказывать людей за проявление умных качеств, за то, что они рискуют с умом и расчётливо. Недостаток к стремлению к совершенству является гораздо более страшным грехом в моей компании. Если хочется проявлять инновации, то Вы будете должны рисковать, экспериментировать и проверять. Это означает, что Вы будете иметь дело с неудачами регулярно, или как мне нравится думать о них, как о препятствии, которое нужно преодолеть. Небольшие неудачи являются всего лишь возможностями для обучения, но самое важное заключается в том, что мы что-то делаем – большинство ничего не делает в этом случае. Вы не можете остановить скорость инноваций в Вашей индустрии без постоянного тестирования пределов возможного.

Мы открыто обсуждаем почти всё с нашими работниками и поскольку мой партнёр по бизнесу и я, оба чувствует фрустрацию, когда мы претендуем на то, чтобы быть учителями, то мы испытываем наслаждение, регулярно соединяя точки для наших войск. Мы создали культуру ответственности и принятия на себя полномочий сверху вниз в нашей фирме, в которой работники ответственны не только за создание доходов, но также за присмотр за расходами, с тем, чтобы они были под контролем. Очень много быстрорастущих компаний забывают о последнем в их извращённом преследовании роста просто ради роста. Несомненно, у нас была одна или две осечки, но когда мы с ними сталкивались мы быстро собирали наш коллектив в кучку, чтобы обсудить небольшую временную неприятность на нашем пути к успеху и оптимизацию прибыли.

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

Будучи по совместительству бизнес-коучем других предпринимателей, я принимаю многие те же (которые я применяю к клиентам моей группы коучинга) самые тактические подходы к моим работникам. Вызов; стимуляция; одобрение, а также придание силы и стойкости. В моей фирме мы воспитали людей, чтобы они ценили значение постоянно улучшающейся производительности и эффективности труда. Но я также регулярно использую мощь принципа вдохновления умов Эндрю Карнеги и Наполеона Хилла. В качестве примера этого в течение почти трёх лет на сегодняшний день, дважды в месяц я провожу «читательские встречи» во время обеденного перерыва, для которых я покупаю, и работники по очереди представляют и выдают краткое содержание какой-либо знаменитой книги о бизнесе.

После чего ожидается, что такой работник поможет проведению обсуждения – что мы делаем правильно, что мы делаем неправильно, а также что нам нужно делать. Мы не освобождаем ни одного из наших работников от этого упражнения, даже наших интернов. Это позволяет всем работникам фирмы делиться знаниями об этих книгах, и в то же время работники практикуются в презентации, защите идей, а также управлении встречей. И, конечно, это является быстрым способом распространения информации, которую большинство людей было бы трудно получить за период в несколько лет. Это также тонко заставляет наших людей рассматривать работу в качестве места несколько отличающегося от просто места, зарабатывающего чек с зарплатой, и также демонстрирует им, что познавание является опытом длиной в целую жизнь. Всё это является частью очень намеренно внедряемой культуры внедрения и познавания, которую я внедрил в наш бизнес с тех пор как я начал ценить такую культуру, когда я работал на компанию GE Capital в течении нескольких лет, когда Джек Уэлч там был CEO.

Мы работаем над развитием наилучших наборов навыков для наших работников, для того, чтобы они могли с готовностью принять вызовы, которые появляются с ростом компании, а также делать рассуждения лучше. Это развивает их полный потенциал, а это предпринимательское отношение к окружающему также хорошо для наших перспективных клиентов, потому что многие из моих работников являются владельцами с долей в нашей компании. Я часто подшучиваю, что мне нужно будет что-то, в конце концов, сделать, если мы когда-либо продадим наш бизнес и просиживание на корпоративных панелях директоров моих бывших работников похоже на просто некого рода

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**
infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

расслабляющую вещь, но в тоже время вовлекающую меня потратить мою жизнь после выхода на пенсию на такого рода занятия. Это определённо будет более стимулирующим, чем преследование глупого белого шарика вокруг чудного ландшафта.

Справляйся с хаосом и цени изменения

Когда Ваша компания растёт, а я имею в виду, что Вы действительно *чего-то достигаете*, то хаос всегда будет присутствовать. Как говориться, нельзя приготовить яичницу, не разбив яиц. Вынужденное терпение и терпимость в отношении неопределённости являются необходимыми навыками, если Вы собираетесь руководить быстрорастущей фирмой. Фактически, никому не нравится хаос; нам просто лучше принять его. Этого достаточно, чтобы дать мне здоровое чувство паранойи и заменить меня в компании во всех областях за исключением проведения общей стратегии и маркетинга так, чтобы я смог лучше приготовить компанию для того, чтобы суметь справиться с тем, что произойдёт в будущем.

Другой способ лучше справляться с хаосом и изменениями заключается в систематизации каждого процесса и наилучшей практики. Это позволяет принимать быстрые решения, которые быстро исполняются и уменьшают количество решений, принятых без данной специальной цели. Наша способность функционировать быстрее чем наши конкуренты связана с тем, что мы безжалостно занимаемся делами более эффективно и просто и в то же время постоянно ищем лучшие пути выполнять то, что в настоящее время делается. Мы неуклонно делаем все замеры эффективности (предоставьте все дополнительные соотношения обыкновенным банкирам) для того чтобы оценивать, анализировать и улучшать эффективность ещё больше.

Многие считают, что не может быть дисциплины в быстрорастущей компании без уничтожения духа предпринимательства, но это является заблуждением. Вы должны иметь её. Дисциплина является фундаментальным путём для совершения правильных дел в нужное время правильным образом.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

Нанимайте на работу претендентов без опыта работы в Вашей индустрии и победителей, но не нытиков.

При найме на работу я сначала обращаю внимание на отношение к окружающим и рабочей этике, а потом к знанию и опыту. Мы ни разу не наняли на работу кого-либо, кто прежде работал в нашей индустрии, никогда. Таким образом (что является ересью в нашей индустрии) мы берём людей безо всякого багажа, которых мы можем натренировать с помощью наших методик. Мы нанимаем на работу молодых, энергичных, творческих и безгранично любопытных людей и это позволяет нам передавать информацию, знания, опыт и навыки очень быстро. Они не знают того, что они не знают, поэтому они пробуют делать новые дела и применяют кое-что из других индустрий по отношению к нашей индустрии. Я делал тоже самое, когда я был консультантом по менеджменту – применял то, что успешно работало в других индустриях, к одному из моих клиентов в индустрии, отличной от этих – я культивирую такого рода поведение в моих людях. Конечно, у нас никогда не было синдрома под названием «не изобретён здесь» в нашей компании. Я нанял шестерых из наших постоянных работников из числа интернов, а для двух третей наших работников наша компания является самым первым опытом работы в реальном мире, который они когда-либо имели.

Эксплуатация воли людей к победе тоже является фундаментально полезной. Успешные люди желают быть рядом с другими успешными людьми – похожее притягивает похожее в данном случае. Наилучший талант желает работать в наилучших компаниях, так что эффективность видения будущего и культура являются наилучшими способами заполучить лучшие таланты. Множество других людей могут стараться воспроизвести нашу культуру, но под конец пути они не смогут скопировать наших талантливых людей, которые являются нашими главными преимуществами. Когда Вы безжалостно принимаете на работу правильным образом, это тоже может быть Вашим преимуществом.

Заключительные мысли

Вы можете быть «безжалостным» в то же самое время, как и уважаемым. Эти понятия не являются взаимно исключающими друг друга. Когда Вы

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

безжалостны, то часто Вы всего лишь прямолинейны в отношениях с людьми. Они могут назвать безжалостным то, что Вы не соглашаетесь с тем, что Вы когда-то сказали… но они будут называть это некоторым изменением выражения «расскажите об этом так, как оно и есть» в то время, когда они действительно соглашаются. Может быть, моё воспитание на Среднем Западе просто вплавило в меня такой образ мышления, в котором считается, что правда даже когда она горькая правда, всегда является лучшей политикой.

Если их спросят о том, кто были их лучшими коучами и учителями, то большинство людей назовут самого крутого коуча и учителя. Им будет тот, кто был наиболее требовательным и ожидал постоянного прогресса, тот, кто *не позволил* бы Вам провалить самого себя. Быть безжалостным не означает быть брутальным, грубым или мерзким, а всего лишь твёрдым в знании того, куда Вы ведёте Ваших людей и Ваш бизнес… И оптимизация прибыли это то, что засчитывается в конечном итоге.

В какой степени сочувствующим Вы фактически были, когда Вы были нечестны по отношению к работнику, который не подходил к Вашей компании, не приносил ничего существенного для осуществления целей компании и не работал на свой полный очевидный потенциал, просто оставляя его на работе безо всякой перспективы? (Ведь Вы не стали бы на самом деле продвигать его по службе, не так ли?) Не было ли лучше для Вас, Вашей компании и этого работника, если бы Вы честно сказали ему, что у него ничего не получается и дали бы ему конструктивную обратную связь так, чтобы он мог принять меры по своему исправлению в течение установленного периода времени или вообще уйти из Вашей фирмы?

Если Вы нянчитесь с работниками, то это может убить Вашу компанию. Им не нужен ещё один родитель. Им нужен руководитель, босс, который научит всему, что он знает, научит их ответственности и превратит их в более лучших деловых людей для выгоды компании, а также для их собственной. Вы покажите им, что Вы заботитесь, будучи крутым, когда Вам нужно таким быть. Делать иначе – действовать как те учителя, которые продолжают заботиться настолько о безграмотных студентах, что они продолжают их продвигать к более высоким оценкам – это оказывает пагубное влияние на все увлечённые стороны.

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

Так кто же готов стать вместе со мной Джоном Галтом современности? Если эта ссылка ничего не значит для Вас, то идите купите книгу Эйна Ренда под названием «Atlas Shrugged» НЕМЕДЛЕННО для дальнейшего вдохновения.

КРИС ХУРН – Президент компании Mercantile Commercial Capital (MCC), лидирующий национальный представитель займов 90% фирм. Его фирма была названа журналом *Inc.* одной из пятисот самых быстрорастущих частных компаний в Америке и он также был назван банкиром года единственной торговой ассоциацией в его индустрии. Он был назван «гуру маркетинга года» издательством Coleman Publishing, а также был чемпионом года по финансовым услугам для администрации малых бизнесов в штате Флорида и остальных 12 штатах юго-восточной части США. Посетите сайт www.504Experts.com, позвоните по телефону (866) 622-4504 или напишите на электронную почту info@mercantilecc.com для более подробной информации.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект
infobusiness2.ru

Автор перевода Белов Дмитрий
BelovDmitry.livejournal.com

ГЛАВА 38

Как им следует общаться с Вами?

«Управляющие, которые приходят в эту компанию и остаются, предлагают решения в тот момент, когда они рассказывают о проблемах»

- Малкольм Форбс

Жалоба номер 1, которая у меня есть в отношении людей и которая у меня всегда была в отношении моих работников, а также которую я слышу от моих клиентов в отношении их работников, заключается в том, что они не могут общаться.

Данная жалоба правомочна. В общем случае, люди не имеют понятия о том, как общаться эффективно и производительно, огромное количество времени тратится попусту. Вот Вам пример: я позвонил одному CPA (публичный бухгалтер), соединился с его голосовой почтой и оставил ему сообщение, точный вид которого таков: «Мне нужно знать, когда будет закончена работа по моему налогу, связанному с Kennedy Sports Corporation», для того чтобы я смог сказать другому CPA, когда ему ожидать эту работу. Позвоните и скажите мне. Вот сообщение, которое мне оставили в ответ: «В настоящий момент я работаю с этими налогами. Позвоните мне, если у Вас есть какие-либо вопросы». Были ли у меня какие-то вопросы? Хорошо! У меня был вопрос. Тот же самый, который был, когда я позвонил первый раз, когда он мне не ответил. Apppp. И такого рода вещи происходят всё время. В моём случае я сокращаю их количество в большой степени тремя путями. Во-первых, я очень

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

усердно стараюсь обучить людей тому, как им следует общаться со мной. Во-вторых, я с усердием стараюсь устранить из моей жизни людей, которые оказались в состоянии или не желают выучить, как общаться со мной, в той мере, как я желаю, чтобы со мной общались. В-третьих, я редко участвую в общении по телефону, подобному вышеупомянутому упражнению с этим бухгалтером, я вообще редко участвую. Я заставляю людей общаться со мной письменно по факсу, никогда по электронной почте, что заставляет их остановиться и подумать и быть со мной на одной волне. Я общаюсь с каждым одним и тем же способом.

Для Ваших целей, давайте поговорим о первом «лекарстве», обучении.

Как общаться с Вами

Когда-то у меня было 47 работников в запущенной компании с кучей проблем, в которой всё было не слава богу. Я постепенно обучал людей, которых я сохранил, не приносить мне новую проблему без одновременной выдачи мне основной информации, в которой я нуждался, чтобы принять умное обоснованное решение, плюс, по крайней мере, три возможных решения проблемы. Этот шаблон выглядел, как изображённый на рисунке 37.1.

Когда заставляете людей участвовать в процессе, похожем на этот, Вы довольно много чего достигаете. Это, прежде всего, останавливает людей от внезапного резкого вхождения в Ваш офис с криками или посылки Вам истерического несуразного послания по электронной почте, которое невозможно понять и прочитать. Во-вторых, это заставляет человека, имеющего проблему, фактически подумать о ней, прежде чем он её спихнёт её на мои плечи или на чьи-либо другие плечи. Если этих работников имеет смысл держать вокруг себя, то они придут к какому-то решению и сумеют справиться со всей проблемой сами, потратив определённый процент своего времени. В-третьих, у Вас действительно может быть интеллигентная беседа об этой проблеме и её потенциальных решениях, если Вы должны, вместо имения всегда, по крайней мере, трёх или четырёх последовательных бесед.

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

Мы также разработали свод правил и законов, похожий в каком-то плане на цветную систему обозначений степени опасности террористических актов, введённую департаментом безопасности страны. Если кто-то приходил с проблемой, то первой вещью, о которой я его спрашивал, был её цифровой ранг по шкале от 1 до 5. Пять означало, что жизнь на этой планете может закончиться, если не заняться немедленно решением данной проблемы. Один означало, что эта проблема досаждала и мешала Вам, но если подождать день или два, чтобы заняться ей, то вероятно это не имело бы большого значения. С течением времени до работников дошло, что они должны правильно ответить на этот вопрос. Это сократило количество чрезвычайных ситуаций, привело к тому, что они стали больше думать о проблемах, а также удержало меня от совершения самоубийства. Мне следует упомянуть, что в то время я экспериментировал с идеей «менеджмента при открытых дверях», которая очень сильно рекомендовалась в большинстве книг по менеджменту, которые я старался быстрее прочитать, когда я оказался в неожиданной ситуации вместе со всеми работниками. И если существует более глупая идея о менеджменте, то было бы интересно на неё посмотреть. Вы можете пожелать иметь стеклянную дверь в своём офисе для того, чтобы Вы могли видеть работников и они знали о том, что Вы их можете видеть, но всё же пожелаете придвинуть к двери и в самом деле тяжёлую кушетку, чтобы держать работников за дверью.

Дело не стоит в том, в какой степени хотел бы. Дело не столько в том, нравиться ли Вам эта специфическая методика, или любая другая, которую я мог использовать и порекомендовать Вам. Дело в том, что Вам нужна установленная манера, в которой Вы позволяете Вашим работникам и поставщикам общаться с Вами и которая подходит Вам наилучшим образом. У Вас может быть одна манера общения или несколько манер для разных ситуаций или для разных людей. Лишь бы она служила Вам наилучшим образом.

Считайте это как небольшое руководство с инструкциями о том, как общаться с Вами: *как и в какой манере сообщать информацию боссу.* Дело в том, что Вы научите этому каждого, кто должен общаться с Вами и принудить их использовать это руководство.

Но что если они не выполнят Ваши инструкции?

Шаг 1: отошлите их обратно читать это руководство и учиться, как общаться с Вами. Вы отказываетесь принимать их сообщения, если они

представлены образом, который не соблюдает установленные Вами правила в отношении общения с Вами. Вы мягко говорите: «Извините, но это представлено не таким образом, в котором я принимаю информацию. До свидания» Может быть, Вы дадите им в руки ещё одну копию Вашего небольшого руководства с инструкциями.

Ни при каких обстоятельствах – если Вы только фактически не видите пожар, горящий сзади их, в то время как они будут кричать «Огонь!» - не позволяйте им пренебрегать Вашим инструкциям. Ни разу. Никаких исключений. Пошлите их прочь. Вешайте трубки телефона на их звонки.

Шаг 2: если шаг 1 не проходит, забудьте об этом деликатным образом. Усадите их и прочитайте им закон об охране общественного спокойствия и порядка.

Шаг 3: увольняйте. Следующий. Я обещаю, что Вы останетесь с людьми, которые могут следовать Вашим указаниям, если Вы будете настаивать на этом.

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

Рис.37.1: Шаблон для общения о проблемах и их решениях.

Название проблемы или кризиса:_____

Пять ключевых фактов, которые Вам нужно об этом знать:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Два возможных решения для рассмотрения:

Решение 1 _____

За	Против
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Решение 2 _____

За	Против
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

ГЛАВА 39

Как проводить собрания

«Закон собраний: Существует обратное соотношение между количеством людей, присутствующих на собрании и тем, что на нём было сделано»

- Д-р Джин Лендрум, основатель пиццерии Chuck E. Cheese Pizza, автор книги «Profiles of Power and Entrepreneurial Genius»

В майском номере журнала GQ Magazine от 2007 года писатель Сесил Донахью написал следующее: «Ничто так не разрушает дух – или Вашу производительность и эффективность – как день, заполненный собраниями… истинная пытка. Плохо не только то, что уходит время впустую, но также имеется двойная пакость: каждая минута, потраченная впустую в онемляющей рассудок скуке, была также минутой, потерянной в попытках заняться разбором многочисленных пачек бумаги на моём столе» Писатель Сесил в том же номере продолжал описывать типы людей, которых часто можно найти просиживающими штаны на бесконечных собраниях, в тех организация, которые Вы называете компаниями. Ниже приведены следующие индивидуумы, некоторые из его перечня, а некоторые от меня:

- **Тот, кто разглагольствует.** У него есть MBA и он хочет удостовериться, чтобы Вы об этом знали. *Тик-так часы идут.*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

- **Весёлый остряк.** Нет ничего плохого в том, чтобы немного повеселиться, но он считает, что собрания проводятся в комедийном клубе. *Тик-так, тик-так, камень обвязан вокруг Вашей шеи.*

- **Подхалимы и лизожопы.** Поскольку они являются взъерошенными клонами босса с качающей головой, они представляют собой целиком и полную трату времени впустую, воздуха и бубликов с кремом. *Тик-так, тик-так. Трындец подкрался незаметно.*

- **Убийца.** Он ещё никогда не встречался с людьми, которых бы он не ненавидел и не смог выдать 402 причины, из-за которых она не будет работать. *Тик-так, пристрелите часы.*

- **Тот, кто всегда всё движет.** Он препятствует любым решениям или резолюциям в отношении чего-либо в пользу большего числа сформированных комитетов, вопросов, переданных на рассмотрение следующих собраний и большего числа собраний для решения переданных вопросов. *Тик-так, тик-так, заторы на дороге.*

- **Мистер Собрание.** Он самый худший из всех вышеперечисленных. Он является боссом или менеджером проектов, который обожает звук собственного голоса, любит слышать, какой он гений, тайно обожает настраивать людей против друг друга, обожает избегать любую реальную работу, обожает закрывать свою задницу групповым мышлением, на которое он может потом свалить всю вину, если что-то не получилось (в то время как он берёт все похвалы и прочие почести за любое дело, которое получилось правильно), а также тот, кто всегда любит деликатесные гамбургеры. Тик-так, тик-так, продавайте Ваши акции этой компании.

Это в Ваших силах предотвратить эту херню от овладения Вашей компанией.

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

Лучшее собрание – просто не проводить никакого собрания вообще

Первым делом, которое можно сделать заключается в том, чтобы избегать всех этих собраний с самого начала. Имеются другие варианты для собирания входной информации и для распространения информации. Например, поставить вопрос к работникам и заставить каждого из них ответить на него по отдельности в письменном виде, является тем обстоятельством, которое заставит работником задуматься; предотвратит эмоции, связанные с межличностными конфликтами; устранит всё время, затрачиваемое на разглагольствование, рассказывание шуточек; а также даст Вам нечто, что Вы можете потихоньку обдумать, скажем, в то время, когда едите на машине домой или сидите с баночкой пива. Улучшает производительность любого.

Если Вы не можете устранить проведение собраний, рассмотрите возможность сократить число людей, которые будут на нём присутствовать. Не каждому человеку, который может предложить свои две копейки, или просто ему нужно знать, что там происходит, нужно быть на этом собрании. Некоторые могут внести вклад в собрание предварительно в письменном виде. Некоторых можно проинформировать постфактум.

Если Вы кормите их, то они возможно придут

Вторая вещь, которую нужно сделать: прекратите их кормить во время собрания. Один консультант и я любили присоединяться к одной компании на длительных собраниях по мозговым штормам по их новым продуктам, потому что еда на них была просто изумительна. По прибытии на эти собрания мы находили по пять разных видов булочек, цветные сырые мысы, бублики с кремом, фрукты, а также импортные сыры и только через пару часов ланч! Если бы этот мужик добавил массаж, причём с массажем плеч, то мы всё же были бы там. Конечно, нам всё равно платили бы наши большого размера ежедневные гонорары. Но для работников той компании это было иссушающим душу, отупляющим рассудок, всё в точности, как тот писатель из журнала GQ описывал это. Эффективно работающие люди ненавидят эти вещи.

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

Непродуктивные люди обожают их. Вы можете уменьшить их привлекательность, удалив с них напрочь всю еду.

В дальнейшем Вы можете сократить привлекательность мини собраний путём проведения их стоя. По крайней мере, сопротивляйтесь побуждению создать зал для конференций, как в гостинице Тадж Махал с плюшевыми удобными креслами. Декорируйте место собрания часами.

Настаивайте на результате

Фактически управлять собранием является третью вещью, которую Вы можете сделать. Имейте установленную повестку собрания с утверждёнными целями, промежутками времени, выделенными на каждую тему и предопределёнными решениями, которые будут иметь место к концу собрания. Его участникам нужно знать, что собрание имеет цель.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

Надписи к рисункам.

Женщина зачитывает: «Пункт номер 1 повестки собрания. Установить дату проведения этого собрания. Пункт номер 2. Установить время. Пункт номер 3. Установить место. А теперь у кого какие идеи»
На что мужчина ей отвечает: «И вот мы все здесь. Почему бы просто не провести собрание?»

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

ГЛАВА 40

Работники дружны с Вами, пока Вы их кормите

«Рано или поздно Вы остаётесь один»

- певец Билли Джоел, песня «My Life»

В качестве владельца бизнеса, в конце концов, Вы являетесь **одиноким**. Вы можете иметь сотню работников, Вы можете получать прекрасные подарочные корзинки от Ваших поставщиков, Вы можете быть местным героем на собрании Торговой Палаты. Но никогда не позволяйте чему-либо из этого одурачить Вас. Позвольте случиться чему-либо отрицательному или какому-либо катаклизму, и Вы обнаружите, что все из этих людей исчезнут из Вашего поля зрения. По крайней мере, хотя бы раз в каждое лето мелькает история в новостях о каком-то идиоте, который сидит на упавшем дереве и бросает бублики с желе паре медведей. Медведи счастливо едят эти угощения и ведут себя подобно большим дружелюбным псам. Это происходит до тех пор, пока у этого идиота не кончаются бублики. После этого медведи сжирают его. Это является полезным уменьшением численности идиотов, но это также верно точному представлению того, как многие работники себя ведут. Они ведут себя по-дружески, пока Вы их кормите.

В одном из ранних президентских дебатов в 2007 Руди Джулиани с трудом старался объяснить его позицию за жизнь и в то же время за право на аборт. И в это время электрические шоки, удары пошли через микрофон, напоминая

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

молнию. Он сострил, что такого рода вещи страшны тем, кто ходил в церковно-приходские школы. Остальные кандидаты пошутили посредством удаления от него на приличное расстояние. Но, это в точности тоже самое, что происходит в реальной деловой жизни, когда начинают происходить странные вещи. Спросите Марту Стюарт или Арнольда Таубмена о том, как быстро люди отдалились от них, когда те были арестованы, подвергнуты суду, публично унижены и отосланы в тюрьму. Попросите Дональда Трампа сравнить число людей, стремящихся быть вокруг него в самом зените его популярности благодаря шоу «Подмастерье» с количеством людей, которые были с ним в течение тех лет, когда он был на краю банкротства.

Принимая это за истину - а это так и есть – Вы в конце концов всегда должны делать то, что, как Вы считаете, будет в Ваших наилучших интересах. Вы должны себе полностью позволить делать это, никаких сомнений и всего остального, что заставит Вас колебаться.

Несколько лет назад у меня была конфронтация на собрании с главным бухгалтером, представляющим рекламное агентство перспективного клиента. Я сделал простое предложение: он мог выложить из кармана сумму до 50 000 долларов за то, чтобы проводить рекламу, которую он подготовил против той, которую я подготовил, за которую я выложил бы 50 000 доларов из своего кармана. Тот, кто выиграет, получает 50 000 долларов от другого. А клиент скомпенсировал бы ему ещё 50 000 на проведение превосходной рекламной компании. Проигравший понёс бы расходы на свою рекламную компанию и заплатил бы победителю. Он затарахтел подобно старой, плохой газонокосилке, работающей на политически корректном этаноле. Он был оскорблён непрофессиональной сутью моего предложения и, конечно же, он не хотел никакой части от вознаграждения. Это так, как происходит в жизни. Каждый день Вы, владелец бизнеса, рискуете. Другие, кто не одобряют Ваши поступки, ничем не рискуют.

У каждого есть большое разнообразие мнений, но едва ли кто-либо желает поместить самого себя на линию огня, чтобы принять последующую ответственность за такие мнения. Большая часть людей желает приватно или публично передать вынесение суждения Вам, Вашим решениям, Вашим деловым практикам, но немногие предложат раскрыть их собственные чековые книжки за то, что правильно. Также очень важно иметь ввиду, что большинство людей, которые выражают свои мнения, щедро предлагают свой мудрый совет

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

бесплатно, а также дарят Вам их критические замечания, имеют собственные повестки дня - некоторые практически, некоторые эмоционально.

Каждый работник думает про себя, что он умнее, чем босс. Ваши работники считают, что они слишком много работают, но им слишком мало платят, считают, что они делают куда более значительный вклад в Ваш бизнес, чем Вы делаете сами, считают себя умнее, чем Вы, и следовательно они хорошо оправданы в том, что они игнорируют или обходят Ваши директивы, стандарты и процедуры. Если Вы заблуждаетесь, считая, что Ваш бизнес является исключением типа «Все за одного, один за всех», то поставьте следующий эксперимент: созовите всех, скажите им, что Вы только что потеряли контроль над важным счётом или у Вас был какой-то другое экономическое несчастье, объявите, что Вы урезаете свою зарплату на 20 процентов на неопределённый период времени и попросите добровольцев сделать тоже самое. Если Вам это понравится, то пойдите дальше и предложите каждому день для того, чтобы лично дать Вам знать: 1) пожелает ли работник урезать на 20 процентов свою зарплату, чтобы сохранить работу остальных и удержать компанию на плаву, или 2) он предпочтёт сохранить 100 процентный размер своей зарплаты, а всех остальных уволили. Единственных среди работников не будет.

Рассмотрим автопроизводителя в США, такого как General Motors, Ford и Chrysler. Я не могу припомнить месяца в прошедших годах без объявления об отзыве на ремонт тысяч машин с различными дефектами производства. У меня была новая машина, которую отзывали 7 раз на ремонт из-за разных дефектов в течение 18 месяцев. Когда такие отзывы происходят, предполагаете ли Вы, что все работники, которые трудились над сборкой этих машин и ставили на них тормоза в обратном порядке или пренебрегали тем, чтобы запечатать раздвижные крыши наверху машины, выйдут вперёд, промаршируют до офиса CEO и скажут ему: «Это моя вина, мой промах. Пожалуйста, урежьте мою оплату соответствующим образом так, чтобы все владельцы акций, которые инвестировали в нашу компанию с совершенно разумным ожиданием того, что мы собираемся быть бдительными во время сборки этих машин, не пострадали»? Созовёт ли глава профсоюза пресс-конференцию для того, чтобы сделать объявление о стремлении работников разделить ответственность за стоимость отзывов на ремонт, вред нанесённый бренду компании, а также неудобства, опасности и вред для покупателей? Если Вы обнаружите, что кто-либо желает сделать ставку на это, то Вы можете поставить сбережения всей

жизни на то, что это никогда не произойдёт, так как это также вероятно, как спорить на то, что Пэрис Хилтон когда-либо получит Оскар или какое-либо другое признание таланта.

Прибыли, получаемые бизнесами, разделяются посредством выплат зарплат, бонусов, а также других привелегий работникам на всех уровнях, выплаты налогов местным властям, властям штата и федеральному правительству, приобретением товаров и услуг от поставщиков, оплатой рекламы в средствах массовой информации и так далее. После всего этого процесса разделения прибыли Вы, владелец бизнеса, оставляете себе то, что осталось от неё. Это может быть приблизительно 2 процента от всей суммы денег, если, скажем, Вы владеете супермаркетами, определёнными типами промышленных компаний. Это может быть вплоть до 20 процентов, если Вы владеете профессиональной практикой или работаете в сфере услуг. Независимо от этого Ваша часть прибыли далека от 100 процентов всей суммы денег. Но Вы и только Вы один несёте ответственность за все 100 процентов этих денег. Никогда не теряйте из виду этот факт.

Знание этого должно придать Вам полномочия. Думайте о самом себе. Рассматривайте Ваш бизнес, как средство достижения Ваших личных целей. Всегда делайте то, что, как Вы считаете, будет в Ваших наилучших интересах. Вы должны себе полностью разрешить сделать это без всяких колебаний и других вещей, которые Вас могут останавливать. Это противоречит обильному количеству советов о том, что нужно ставить превыше всего клиентов, или же одинаково фанатических советов других о том, что надо ставить превыше всего работников. Вздор и чепуха. Кто рискует своей башкой каждый день, тот и получает приоритет.

Один из многих предметов, которые я держу в своём офисе в качестве напоминания самому себе, является маленькая деревянная виселица с петлёй. Она замечательным образом выставлена на книжной полке для того, чтобы привлекать мой взгляд и освежать мою память, говоря мне, что это моя шея в петле.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

ГЛАВА 41

Почему я не могу делать эти вещи

«Ценой прогресса являются неприятности и неудобства»

- Чарльз Ф. Кеттерин

Причины, по которым предприниматели, как они говорят, не могут делать очевидные, вполне логически и разумные вещи, описанные в этой книге, включают следующее:

1. Мои работники не будут это делать.
2. Мои работники не примут атмосферу такого рода.
3. Герта (одна работница) не позволит мне это сделать
4. Это плохо для морали.
5. Это заставит меня выглядеть похожим на тирана.
6. А что подумают люди?
7. Мой бизнес другой.
8. У меня нет времени на такого рода менеджмент.

Относительно оправданий 1, 2 и 3: одна из наиболее гнуснейших вещей, которые я когда-либо слышал от предпринимателей, является следующей: «Но

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

мои работники не позволят мне это сделать». Я слышу это много раз. Кажется, что заключённые управляют тюрьмами, а тюремщики окружены с севера, востока, юга и запада.

Конечно, возможно представить Вашу новую программу в такой отрицательной и злобной манере, что вы положите начало мятежу, и Вы заслужите это. Ваша программа должна быть принята. Но также вероятно, что Вы живёте под тиранией в Вашем собственном бизнесе и Вам и в самом деле нужно остановиться. Нет незаменимых работников. Но потерянную прибыль нельзя вернуть.

В отношения оправдания 4. Мораль – смешная штука. Она субъективна и переменчива. В то время, как определённая программа и принуждение к её исполнению посредством контроля и надсмотра, ненавистна и вызывает возмущение у некоторых работников, она приветствуется остальными. Некоторые работники предпочитают работать с сильным руководством, хорошим управлением, чётко определёнными возможностями, поощрениями и штрафами, а также устранением плохих работников вокруг них. Они действительно желают работать, делать работу хорошо и желают, чтобы их достижения точно измеряли. Всё, о чём я говорил в этой книге, абсолютно ужасно для морали не подчиняющихся, не приносящих прибыль работников. Но Вы можете быть удивлены её влиянием на мораль производительных, эффективных, приносящих прибыль работников!

В отношении оправданий 5 и 6: единственное мнение, которое имеет значение, это мнение покупателей, клиентов или пациентов, которые вносят суммы на Ваш банковский счёт. Я рекомендую две книги по вопросу чувствительности к критицизму, которые нужно прочитать в следующем порядке «The New Psycho-Cybernetics», которую я написал в соавторстве с ныне покойным доктором Максуэлом Мальцем, затем «Thick Face, Black Heart», написанная Чин-Нин Чу. Вам нужно сначала прочитать первую, чтобы быть подготовленным к прочтению второй.

В отношении оправдания 7: нет, это не так.

В отношении оправдания 8: если Вы решите держать небольшое стадо скота на Вашем заднем дворике, то, чёрт возьми, Вам лучше выделить время для того, чтобы дать им пожрать, накормить их, позаботиться о них, а также постоянно ремонтировать изгороди вокруг них. Если Вы собираетесь держать

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

работников, то они появляются наряду с набором ответственности, которую Вы за них будете держать. Если Вы собираетесь иметь приносящих прибыль работников, то нельзя пренебрегать этими обязанностями.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

Надпись к рисунку

Сидит консультант, у которого указан ценник «~~5 центов~~ ~~500 долларов~~ ~~5000 долларов~~ 50000 долларов»

К консультанту подходи молодой очкарик со сгорбленной спиной.

Консультант говорит ему: «Подрасти немного!»

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

ГЛАВА 42

Так или иначе, так что же такое «прибыль»?

«Обязанность компании №1 - не отчитываться перед клиентом, но отчитываться перед держателем акций. Это не означает, что клиент не важен для компании. Но компанией владеют люди, которые инвестируют в неё – ей не владеют работники, поставщики, покупатели, клиенты и общество»

- Альберт Дунлап, профессионал по выводу компании из кризиса, автор книги «Подлый бизнес: как я спасаю компании, находящиеся в бедственном положении и делаю хорошие компании великими»

Бухгалтеры могут заставлять выглядеть неправдоподобно неприбыльные компании прибыльными. Компания Enron сразу приходит на ум, но почти каждый квартал какая-нибудь большая компания «заново формулирует свои доходы». Большое количество владельцев малых бизнесов запутаны аналогичным образом. У меня, конечно, были клиенты, которые не могли отличить брутто от нетто. Поскольку это книга об управлении ради получения прибыли, то я подумал, что может иметь смысл ввести некоторые определения.

Существуют разные виды прибыли.

Один вид прибыли подразумевает сумму денег, которую Вы, владелец, извлекаете из бизнеса в виде наличности и она принадлежит Вам. Это может включать Вашу зарплату, бонусы, вклады в Ваши пенсионные счета, а также льготы в области медицинского обеспечения. Эта сумма может также включать

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

зарплаты, выплачиваемые Вашей жене, любовнице, безработному шурину, которого Вы бы должны были поддерживать в любом случае, а также оплату «пирушки для выяснения фактов», на которую Вы поехали в Лас Вегас. Вам нужно быть обоснованно честным перед самим собой в отношении всего этого или Вы можете быть несчастливы без наличия обоснования этих расходов. Один клиент пожаловался мне, что он забирал себе только 300 000 долларов в год из своего 3-х миллионного бизнеса. Когда я начал его подробно расспрашивать, то он ответил, что он не считал 100 000 долларов, которые он помещал в свои пенсионные счета, заём большого размера под низкий процент, который он использовал для инвестиций в недвижимость, оплату платежей за аренду домика для отдыха и лодку (когда он проводил собрания), которые он получал от своей компании, а также, конечно же, зарплату, выплачиваемую своему безработному шурину, которого он всё равно должен был бы поддерживать.

С другой стороны, важно также не одурачить самого себя. Тот факт, что Ваш бизнес арендовал для Вас домик для отдыха или купил Вам билеты первого класса в Лас Вегас, куда Вы поехали на торговую выставку, был, конечно же, прекрасен. Но это всё же сумма денег, которая была потрачена целиком или пошла на оплату активов, таких как домик для отдыха или лодка, которые могут оказаться не очень удачными инвестициями в будущем. Вкратце, есть «общая чистая прибыль», а также есть «чистая денежная прибыль, которая удерживается». Именно это второе число «чистая денежная прибыль, которая удерживается», имеет наибольшее значение, потому что это является единственным числом, которое может перейти в материальное обеспечение Вас и Вашей семьи.

Я твёрдо верю в то, что это является ошибкой, если Вы позволите всему или большей части Вашего богатства быть аккумулированным или связанным в Вашем бизнесе ради мечты о том дне, когда некая большая глупая компания или инвестор с глубокими карманами прибудет, чтобы купить Вас с потрохами в несколько раз дороже, чем Вы на самом деле стоите. Бизнес является делом, из которого нужно забирать деньги. Предприниматель должен измерять свой успех по большей части валовой суммой денег, которая проходит через его руки и которые он в состоянии извлечь из бизнеса и поместить в неприкосновенные и приемлемо безопасные инвестиции, такие как депозиты в банках, застрахованные федеральными властями, облигации с самым высоким рейтингом, а также в недвижимость на стабильных рынках. Большинство

предпринимателей ошибаются, что они позаботятся о таких вещах позднее. Им следовало бы делать это с самого первого дня, делать это ежедневно, еженедельно, ежемесячно или каждый день выдачи зарплат. Это всеохватывающе важная сумма денег должна управляться и её нужно увеличивать по плану.

Оставшийся вид прибыли называется превышением стоимости предприятия над его обязательствами (эквити).

Превышение стоимости предприятия над его обязательствами может быть запутанным понятием тоже. Многое из того, что содержится на балансовых отчётах и учитывается в качестве аккумулированной превышением стоимости предприятия над его обязательствами, фактически имеет уменьшающуюся, или маленькую или вообще никакую денежную стоимость для предпринимателя. Всякий раз, когда ему нужно позаимствовать под залог этого или он собирается продать бизнес. Однажды я купил компанию, в которой имелось более чем 3 миллиона долларов некого особенного так называемого актива на её балансовом счету, причём благонадёжность этого актива была заверена знаменитой бухгалтерской компанией Big-Eight Accounting Firm, которая была одной из восьми наиболее крупных аудиторских фирм США. Тем не менее, данный актив имел цену только для этого бизнеса, поскольку он эксплуатировался и терял ценность со временем очень быстро – убыток, который никогда не учитывался бухгалтерами.

На самом деле этот актив стоил между 0 и что-то около 50 000 долларов за сырьевой материал. Это фактически является довольно частой ситуацией. Владельцы бизнесов обжуливают самих себя, бухгалтера путают их, а владельцы бизнесов и бухгалтера вместе врут этим банкирам в отношении этих вещей.

Актив стоит только тех денег, за который он мог бы быть продан сегодня.

Например, если у Вас есть здание, наполненное отлично функционирующим оборудованием, которое Вы счастливо используете, но это оборудование стало античным вследствие двух появившихся поколений другого технологического оборудования, то оборудование, которое Вы имеете, уже не стоит миллиона долларов, которые Вы за него заплатили, за исключением из этого миллиона амортизации, стандартным образом подсчитанной Вашим бухгалтером. Это оборудование стоит только той суммы, которую Вы могли бы

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

получить сегодня на аукционе, продав его через объявление в газете или на аукционе eBay. Например, если у Вас есть полмиллиона долларов в материально-производственных запасах, которые Вы имеете, но запасы полезны только для товаров, которые Вы производите, а в свою очередь эти товары полезны только при условии, что Ваш главный клиент продолжает покупать их, то у Вас нет полмиллиона долларов. У Вас есть надежда, которая стоит грош, плюс какие-либо сырьевые материалы, которые продадутся в том состоянии, в котором они есть, сегодня на аукционе. Вот почему я всегда говорю, что материально-производственные запасы являются злом.

Тем не менее, имеется актив, с которым быстро расправляются на балансовых отчётах, но которые стоят гораздо больше, чем ему позволяет быть любая бухгалтерская формула и которая Вам следует агрессивнее инвестировать во что-то, приобретая и выращивая этот актив: покупатели и хорошие активные взаимоотношения с ними.

Здания горят дотла. Места расположения превращаются из великолепных в ужасающе паскудные из-за работ по строительству дорог вокруг. Товары и услуги уязвимы со стороны конкуренции и наполнения рынка товаром (коммодитизация). Технология может превратиться в нечто антикварное. Каждый отдельный предмет, о котором большинство предпринимателей думает, как о реальных активах, фактически является тонким, как бумага.

Единственный актив, который можно держать в безопасности от любой угрозы и заставить увеличиваться по стоимости год за годом, это взаимоотношения, которые Вы имеете с Вашими покупателями. Не просто перечень клиентов или покупателей. *Взаимоотношения* с клиентами и покупателями. Большинство частных предпринимателей совершают ужасающе кошмарную работу, управляя этим активом. Они принимают как само собой разумеющееся, нечто подаренное. Они отказываются инвестировать в этот актив. Они злоупотребляют им, общаясь с ним только тогда, когда просят с них деньги.

Взаимоотношения с клиентами зависят от ряда факторов. Важным фактором является частота общения с ними. Список клиентов (или перспективных клиентов) теряют 10% от своей стоимости ежемесячно, если им пренебрегают. Через 11 месяцев он уже стоит меньше, чем имена людей, выбранные в случайном порядке из телефонного справочника. Общаться с

клиентами нужно в такой степени часто, в какой это приветствуется и это общение должно быть интересным, информативным, развлекательным, личным, а также коммерческим. В моих бизнесах мои лучшие покупатели и клиенты получают от меня сообщение, что посредством широкого разнообразия способов и средств массовой информации 232 раз в год, не учитывая здесь публичных содействий в продаже услуг и товаров и публичных предложений. Минимальная частота с моими клиентами, которую я установил, равна 52, то есть каждую неделю. А в большинстве остальных бизнесов это число изменяется от нуля до нескольких в год. А в небольшом количестве бизнесов это может быть просто вообще ноль. Вы не можете поддерживать взаимоотношения со случайным, проезжавшим мимо клиентом, который Вам послал воздушный поцелуй из окна машины. Другим фактором является последовательность и согласованность. Некоторые аспекты из Ваших взаимоотношений с клиентами должны были приведены в форму ритуалов и должны быть надёжны. Подобно поддержанию взаимоотношений с родственником, который живёт от Вас на большом расстоянии, посредством телефонного звонка по утрам каждую субботу. Устройство хранения данных, которое мы наиболее часто используем для этого является последовательно публикуемыми информационными бюллетенями для клиентов, Дни Рождений клиентов, годовщины их знаменательных для них событий, личные поздравления, а также периодические мероприятия. Эти вещи уместны для каждого бизнеса и каждого профессионального продавца, а для наиболее прибыльных бизнесов с наивысшими ценностями клиентов в более чем 256 различных категорий, с которыми я поддерживаю прямой взаимный контакт, используют их.

Очередным фактором является качество общения, креативности и индивидуальности. В моей книге «The Ultimate Marketing Plan» я изложил свои доводы в отношении основного греха маркетинга: быть скучным.

Рекомендуемый ресурс №10

Вы можете БЕСПЛАТНО подписаться на мой нехреновый маркетинговый бюллетень и вместе со специальным набором других подарков на сайте www.DanKennedy.com/management, или следуя инструкциям на странице 350 этой книги. Это поможет Вам притворить в жизнь программу по приносящим прибыль взаимоотношениям с клиентом.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

Взаимоотношения с клиентами в качестве эквити.

У любого бизнеса имеется Настоящий Банк и Будущий Банк. Оба требуют внимательного управления.

Настоящий банк имеет дело с сегодняшним размером продаж и прибылями. В ресторане статистические данные Сегодняшнего Банка, которыми нужно управлять, могут включать число столов, которые используются за смену или число дополнительных десертов или утончённых вин. Эти числа мгновенно влияют на размер продаж и прибыли, которые поступают на счёт в этот день. Будущий Банк должен иметь дело с начатыми или развивающимися отношениями с клиентами. Его статистические данные для управления могут включать число карт клуба Дней Рождений, заполненных покупателями или число покупателей, которые вступили в VIP-клуб. Эти данные имеют ценность для Будущего Банка. Вещь, которой нужно пораскинуть мозгами, хотя очень немногие предприниматели когда-либо это делают, заключается в том, что управление Будущим Банком настолько же важно или даже более важно, чем управление Настоящим Банком, потому что Настоящий Банк является лишь доходом, а Будущий Банк является эквити. Например, Вы не можете продать мне доход, который Вы уже потратили. Но Вы можете продать мне тот факт, что Вы имеет 2300 человек в Вашем клубе Дней Рождений, которые все будут отмечать День Рождения в какой-то момент в следующие 12 месяцев и снова в пределах 24 месяцев, и снова в пределах 36 месяцев. Из предыдущей истории известно 70 процентов из этих членов клуба День Рождений придут на бесплатный обед, организованный в их честь и захватят с собой ещё трёх человек, что приведёт к среднему чеку на 100 долларов: то есть 2300 х 70% = 1610 х средний срок существования клиента, равный трём годам = 4830 х 100$ = 483 000,00$ в Будущем Банке. Это является эквити.

Верите Вы или нет, тот же самый принцип используется независимо от того, являетесь Вы производителем черенков для мотыг или же лечите ноги лошадям, или же убираете пешеходные переходы. Имеется способ по управлению Будущим Банком в каждом бизнесе. Вам нужно найти его в Вашем бизнесе.

Следующая глава имеет дело с другими номерами, которыми Вам нужно управлять.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

Позвольте мне здесь закончить, сказав о том, что, как я считаю, Вы должны сделать для того, чтобы разбогатеть. Разбогатеть на столько, насколько Ваш бизнес имеет возможность это сделать при самых лучших из созданных обстоятельств. Ничто меньше, чем это, не должно быть приемлемо. Мой опыт состоит в том, что почти любой бизнес, даже маленькие бизнесы имеют потенциал сделать их владельцев довольно богатыми – гораздо более богатыми, чем полагают их владельцы. Но это не происходит случайно. Требуется очень умный маркетинг и расчётливое управление. Это является работой, которую необходимо делать любому предпринимателю, поставщику услуг, или работающему на самого себя профессионалу для того, чтобы перейти от просто зарабатывания на жизнь к созданию реального богатства.

Я считаю, что у нас было бы лучше общество, если бы все богатые люди действительно бы знали и почувствовали на своей шкуре, как живут бедные люди, а все бедные люди знали бы и понимали, как усердно и тяжело работают богатые люди.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

Наш наиболее важный актив

У меня только что закончился длинный-предлинный день, который я провёл с нашими бухгалтерами и банкирами	У нас есть большущий постер с орлами, или гусями, или чем-то другим на нём, в нашем офисе, который гласит «**НАШИ РАБОТНИКИ ЯВЛЯЮТСЯ САМЫМ ВАЖНЫМ АКТИВОМ**»
А у нас на заводе есть постер ещё даже больших размеров с изображёнными на нём альпинистами или шарами, наполненными горячим воздухом, который гласит «**КАЧЕСТВО – НАШ САМЫЙ ГЛАВНЫЙ АКТИВ**»	Смешно? Но оказывается, что **ДЕНЬГИ – НАШ САМЫЙ ВАЖНЫЙ АКТИВ!**

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

ГЛАВА 43

Управление посредством чисел (правильных чисел)

«Уделение внимания числам является скучным и утомительным повседневным занятием, каторгой и мытарством. Чем больше Вы хотите знать о Вашем бизнесе, тем больше будет чисел. Их нельзя поверхностно просматривать. Они должны быть тщательно просчитаны, поняты, обдуманы и сравнены с другими наборами чисел, которые Вы уже подсчитали раннее в этот день, на этой неделе или в этом году»

- Гарольд Гениен, бывший Президент ITT и автор книги «Managing»

«Как Вы можете управлять страной, которая производит 246 различных видов сыра?»

- Шарль де Голь

Я начну эту главу, сказав, что ненавижу всё, связанное с математикой за исключением подсчёта денег. Если Вы тоже это ненавидите, то я Вас понимаю. Я бы также в гораздо большей степени был вовлечён в творческую деятельность, чем в решение числовых задач большого объёма. Если Вы являетесь человеком, который бы предпочёл бы это тоже, то я Вас понимаю. Тем

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

не менее, мы должны быть достаточно взрослыми для того, чтобы не позволить вещам, которые мы хотели бы делать, полностью контролировать нас.

Факт состоит в том, что в течение 30 лет, работая намного больше, чем с 1000 клиентов, я обнаружил, что те из них, которые сделали больше всего денег и стали самыми богатыми являются теми людьми, кто знал их числа вдоль и поперёк, наизнанку, ежеминутно, ежедневно.

Когда встречаешься с большинством предпринимателей, я могу поставить их в тупик вопросами о первых трёх числах, которые я задаю.

Большинство предпринимателей также проводят много времени, просматривая бесполезные числа. Большинство бухгалтеров дают Вам книги с историей операций и банковские числа, которые имеют мало ценности для принятия ежедневных решений или даже для правильного понимания того, что происходит в Вашем бизнесе. Отчёты о прибылях и убытках компаний и балансовые отчёты, приготовленные для банкиров и налоговых властей, не отражают недействительного дохода, не действительного достояния.

Вот несколько из самых важных чисел, которые Вам нужно отслеживать и управлять ими в Вашем бизнесе:

CPL PB

CPS FB

ATV EC/PC

CVs QC

LCV SE

CTP

A для самого себя:

WA

EIEND

CPL = «стоимость одной полученной наводки на клиента»;

CPS = стоимость издержек в расчёте на одну продажу;
ATV = средняя стоимость сделки;

CVs = потребительская ценность;

LCV = долгосрочная потребительская ценность;

CTP = вклад в прибыль;

PB = Настоящий Банк;

FB = Будущий Банк;

EC/PC = отношение количества мурашек от расходов к количеству мурашек от проблем;

QC = контроль за качеством продукции;

SE = эффективность продаж.

И для себя:

WA = накопление богатства;

EIEND = численный дефицит типа «хорошего понемножку»

Как можно мгновенно догадаться, об этом могла бы быть написана целая книга. Я приложу все усилия, чтобы на нескольких этих страницах объяснить каждую категорию статистических данных, а также объяснить, почему они являются важными.

Давайте начнём с ATV, CVs, а также LSV.

ATV, средняя стоимость сделки имеет несколько применений. Средняя стоимость Первой сделки даёт Вам замечательное число, из которого Вы можете пожелать потратить часть денег, всю сумму, или же 110%, 150% или больше, чтобы приобрести покупателя – а определение максимально разрешённой суммы затрат на такое приобретение нужно сделать перед тем, как потратить даже 10 центов на рекламу и маркетинг. Кроме этого, ATV в качестве непрерывно измеряемой величины даёт Вам мгновенное понятие о том, как хорош или плох Ваш выбор покупателей, Ваш процесс продаж, а также как хорошо в целом

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**
infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

работают Ваши продавцы по сравнению с таким же периодом предыдущего года, а также в течение специальных мер по содействию каких-либо товаров. Увеличение ATV является одним из немногих способов, с помощью которых зрелый бизнес или бизнес, работающий на 100% или около своей мощности, фактически может увеличить свой доход, а небольшие увеличения ATV могут привести к большим увеличениям чистой прибыли; если все постоянные расходы покрыты, скажем, величиной ATV в 100 долларов, и Вы можете увеличить ATV только на 10 долларов или 10%, то единственным вычетом будет стоимость товаров, скажем, в 50 процентов, оставляя пять долларов. Если из обычных 100 долларов теряется не только стоимость товаров, но и ещё 30 процентов на накладные и постоянные расходы, то Вы остаётесь только с чистыми 20 долларами от обычной или старой величины ATV в 100 долларов. Небольшое 10-долларовое увеличение ATV даст Вам 5 долларов, что является 25-процентным увлечением в чистом виде. Постоянный вопрос «что мы можем сделать, чтобы увеличить ATV?» является важным. Также как и измерения и отслеживание ATV.

CV, или потребительская ценность анализирует многочисленные транзакции или сделки и поведение покупателей за некоторый период времени. Вам нужен способ, чтобы отслеживать Вашу среднюю потребительскую ценность в рамках заранее установленного периода времени для того, чтобы Вы могли разделить на сегменты Ваш перечень A-B-C-покупателей, чтобы инвестировать в них и общаться с ними различным образом. В этом также могут помочь Вам СМИ, методы и источники покупателей лучше посредством наблюдения, откуда приходят покупатели типа A и откуда появляются покупатели типа C. В случае разницы увеличьте использование средств, привлекающих покупателей сегмента A и откажитесь от средств покупателей сегмента C. Иногда даже специалисты по продажам на местах отличаются по ценности покупателей, которых они приносят; один из них, приводящий покупателей из сегментов A и B должен быть оставлен на работе, в то время, как тот специалист по сбыту, приводящий покупателей главным образом из сегмента C должен быть уволен. Затем CTP, или вклад в прибыль роет яму даже глубже. Оно учитывает, что покупают клиенты, и даже каким образом они себя ведут. В большинстве бизнесов разные товары и услуги приносят больше прибыли, чем другие, поэтому естественным образом отличающиеся друг от друга покупатели более прибыльны, чем другие. А разные покупатели, тратящие одинаковое количество денег на те же самые

товары и услуги, требуют разного уровня обслуживания. Большая компания по междугородним и международным телефонным переговорам попала в ленту новостей и вызвала публичную дискуссию в середине 2007 года «Увольнение тысяч своих самых худших» (наименее прибыльных) клиентов, основываясь на их излишней потребности в обслуживании в контакте с сотрудниками службы обслуживания клиентов. Средний клиент этой компании использовал пару часов работы службы обслуживания в месяц, в то время как эти нежелательные клиенты использовали 10, 20 и даже 30 часов. Поэтому компания отослала им письма о прекращении оказания услуг и отослала их куда подальше. Протест общественности и СМИ: как осмеливается эта компания лишать этих людей телефонного обслуживания? Мысли умных владельцев акций были следующие: наконец-то. Если Вы не измеряете CTP, то Вы несомненно, обслуживаете клиентов, которые Вам фактически стоят денег, чтобы их удержать.

LCV, или долгосрочная потребительская ценность нуждается в объединении CV и CTP, принимает в расчёт промежуток времени в течение которого Вы поддерживаете активность покупателей, а также предоставляет число, измеряющее общую ценность покупателя. В конечном итоге, это число контролирует Ваше решение в отношение того, как много средств нужно инвестировать в получении покупателей. Это также является числом, выражающим сумму денег, которую Вы положите на Ваш счёт в Банк Будущего в тот день, когда Вы обеспечиваете себе нового покупателя – или, возможно, активируете потерянного покупателя. Знание этого числа также помогает держать Вас в контакте с реальностью в отношении стоимости потерянных покупателей и помогает Вам определить, сколько Вы желаете инвестировать в их удержание.

Существует три разных числа, характерных для управления Вашим маркетингом и сбытом. Когда я консультирую клиента, мне нужно знать и быть в состоянии манипулировать величинами CPL и CPS или «стоимости одной полученной наводки на клиента» и стоимости издержки в расчёте на одну продажу.

CPL является суммой денег, потраченной на то, чтобы побудить перспективного клиента поднять руку, шагнуть вперёд и начать свой путь по дороге, которую Вы сконструировали для него. Так что если Вы платите 1000 долларов за Ваше объявление на Жёлтых страницах и оно приносит Вам 10 звонков в месяц от людей или же они идут на Ваш сайт, то Вы имеете

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

величину CPL в 100 долларов от этой рекламной среды. CPL различается в зависимости от рекламной среды. А также оказывать влияние на то, над чем я работаю большую часть времени – само рекламное и маркетинговое послание. CPL может ввести в заблуждение, так как источник с самым высоким CPL может обеспечить самую низкую величину CPS. Поэтому это является предсказывающим, а не определённым статистической информацией для того, чтобы наблюдать её и управлять ею.

CPS является поистине критическим числом, потому что оно отражает все затраты по постановке перспективного покупателя на этот путь, продвижение его вдоль этого пути и в конце концов превращение его в покупателя, клиента или пациента. Величина CPS также будет изменяться в зависимости от источника, метода и эффективности самого этого пути. Из описанных выше чисел Вы получаете MA-CPS, или максимально разрешённую величину CPS и Вы работаете над тем, чтобы найти настолько много путей привода покупателей, насколько это возможно для того, чтобы функционировать на уровне этого числа или ниже его. Мне следует сказать Вам, что едва ли какой предприниматель знает об этих числах, хотя довольно многие считают, что они их знают. Когда кто-то начинает рыться, анализировать и отслеживать эти величины, то они обычно поражаются тому факту, как мало они знают о том, что действительно происходило в их бизнесах.

Мне часто задают вопросы, на которые нельзя умно ответить без этих чисел. Например: «моё объявление на Жёлтых страницах работает довольно хорошо. Представитель по продажам убеждает меня увеличить его размер от четверти страницы до половины страницы. Следует ли мне так сделать?» Тогда вопросы, задаваемые мне, должны иметь дело с тем, что довольно хорошо представляет из себя в действительности:

1. Какова величина CPL от этого объявления?
2. Какова величина CPS от него?
3. Какова величина LCV покупателей, полученных через это объявление?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

4. Как выглядят эти величины по сравнению с CPL, CPS и LCV от всех остальных средств, которые Вы используете для получения покупателей?

Но это только начало, но если Вы не можете ответить на данные вопросы, то я не могу сказать Вам, увеличивать ли размер объявления, сокращать его, или же убрать его вообще, или же, чёрт возьми, купить две полных страницы под него!

Если Вы покупаете объявление в СМИ и инвестируете в маркетинг без отслеживания этих чисел, то Вы вообще не управляете Вашим бизнесом. Вы гадаете на кофейной гуще о Вашем бизнесе.

Последним числом, связанным с этим, является число SE, или эффективность продаж. Фактически это не число, а набор чисел. Например, число людей, которые Вам позвонят и будут преобразованы в сдержанные назначения прихода в Ваш бизнес, является числом SE. И его увеличение или уменьшение резко повлияет на величину CPS. Также число посетителей сайта, побуждающего предоставить полную контактную информацию и пригласить к процедуре фоллоу-ап по сравнению с теми, которые оставляют только адрес электронной почты, по сравнению с теми, кто не оставляет о себе вообще никакой информации, являются числами из набора SE. Конечно, самое большое число SE получается тогда, когда перспективный покупатель приходит в Ваш магазин, офис или салон, или приглашает Вас или Вашего торгового представителя к себе домой или в офис, где происходит демонстрация товара перспективному покупателю. При этом процент закрытых сделок и величина суммы сделки вместе дают SE. Терпимость к эффективности работы не на должном уровне вместе с любым из этих двух чисел даёт задний ход системе целиком. Делая Ваши величины CPS и CPL от некоторых или всех источников слишком большими. Улучшение эффективности работы в любом, как в проценте закрытых сделок, так и размере сделок, позволяют большие величины CPL, обеспечивая конкурентное преимущество в отношении маркетинга, а также даёт большую прибыль.

SE используется случайным образом и не только в ситуациях, где продавец, обозначенный в качестве продавца проводит формальную демонстрацию товара перспективному покупателю. Это число имеет более широкое значение. В магазине розничной торговли, находящемся в торговом

центре, число людей, которые заходят в него, по сравнению с числом людей, которые просто уходят из него с пустыми руками после простого просмотра в нём товаров, по сравнению с числом людей, кто что-то покупает, является важным статистическим данным SE, так что с помощью записывания каждого мелькания какого-либо человека, пересекающего барьер или с помощью камер скрытого наблюдения Вы должны знать, как много человек зашло к Вам сегодня. Затем Вы смотрите, как много покупок было совершено там покупателями. Если сто человек зашло внутрь и у Вас имеется 20 различных покупок, то в грубом приближении Вы имеете величину SE в 20%. Имея под рукой это число, Вы можете начинать работать над ассортиментом товаров, витриной, рекламными указателями, предложениями и персоналом – дизайн продаж и хореография продаж – чтобы улучшить эти 20 процентов. Без знания и отслеживания этого числа Вы не можете что-либо сделать в его отношении. Вам также следует измерять величину ATV в том же самом магазине в качестве ещё одного числа SE.

Затем ещё есть два числа, связанных с управлением операциями, а не с управлением маркетингом: EC/PC и QC. EC/PC является отношением количества мурашек от расходов к количеству мурашек от наличия проблем. Если бы плата от провоза составляла 8% в первом квартала 2007 года, но она стала равна 11% в том же самом квартале в 2008 году, то это влечёт за собой расследование. EC получается многими путями. Поставщики могут увеличить цены без задавания вопросов, без сравнивания цен или без всяких переговоров. Жульничество может начать иметь место или увеличиваться в размерах. (У меня есть клиент, чей счёт за провоз грузов прилично возрос, когда его клерк по отгрузке начала отгружать с помощь его счётов UPS или FedEx довольно приличное количество товаров, которое она продавала на eBay. Усугубляя трудности, она также крала у него товары.) Аварийные колокольчики EC должны вызывать расследование. PC является даже более интересным числом. Это способ постараться выразить в численном виде Ваши наибольшим образом скрытые «человеческие затраты» на работников, поставщиков и покупателей в одинаковой степени. Например, поставщик опаздывает в отношении обещанных поставок один раз из двадцати, но с течением времени это становится 1 раз из 16, затем 1 раз из 12. Если это не проверять, то это превратится в постоянные задержки. Чем скорее это будет остановлено и такой поставщик будет заменён, тем лучше. У меня есть замечательное правило обо всём этом, которое Вы могли заметить в других моих книгах или услышать, как я обсуждаю его: если я

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**
infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

просыпаюсь утром три раза подряд, думая о Вас и мы с Вами, по крайней мере, иногда не имеем с Вами секса, то Вы должны уйти. Но управление взаимоотношением с помощью ЕС может избавить Вас от таких проблем, прежде чем они достигнут стадии трёх раз утром подряд.

QC, или контроль за качеством продукции является числом, которое снова имеет отношение о переводе смутных идей о том, как Вы работаете в численные данные о том, как хорошо Вы работаете. Имеется множество инструментов для измерения QC. Анкета с вопросами покупателям или исследования покупателей, еженедельные звонки «как Вы поживаете?» к определённому количеству случайно выбранных покупателей, пристальное отслеживание покупателей, которые стали неактивными и прямой контакт с ними, тайные покупатели, а также системы скрытого видео наблюдения. QC – это о соблюдении Вашей Программы, а также о восприятиях и впечатлениях покупателей и их обратной реакции. Это число более легко измерить в промышленности, чем в бизнесах по продажам и обслуживанию. В промышленности, Вы можете, например, случайным образом и проверить число X изделий с каждого рабочего места или каждой смены, поставить их по рангу в соответствии с установленными критериями и дать численную оценку работы на данном рабочем месте в данную смену или день. Вы также можете отслеживать возвраты товаров за денежную компенсацию из-за дефектов. В непроизводственных сферах Вы должны работать усерднее, чтобы собрать имеющие смысл статистические данные.

Быстрая и удивительная история о QC. У меня как-то был очень плохой день в отеле в фешенебельной сети в Бостоне. Я довольно сердито и зло заполнил полную страницу гарантии качества толстым жирным маркером и продолжал на его обороте своими комментариями на обороте этой страницы. Я излил злобу. Утром я забыл взять это вниз и вместо этого оставил этот листок, лежащим поверх стола в номере с кучей остальных бумаг. Когда я вернулся после полудня этот и только этот листок был забран обслуживающим персоналом. Ого-го, Вы считаете, что она передала его, куда нужно за меня?

Наконец, есть четыре числа, связанных с суммами денег, которыми я предлагаю управлять тщательным образом. PB и FB, или Настоящий Банк и Будущий Банк. Должны иметь дело с эквити. Многие предприниматели фокусируются целиком на первом числе и пренебрегают вторым. Попросту говоря, Вам нужен не только набор чисел, отслеживаемых каждый день,

имеющих отношение к Вашему бизнесу, отражающих и предсказывающих доходы, но Вам также нужен набор средств для оценки того факта, увеличили ли Вы стоимость бизнеса сегодня или нет. Я обсуждал это выше в этой книге.

Наконец, WA и EIEND. WA, или накопление богатства, является первым числом, которое фактически входит в Вашу главную обязанность в качестве владельца бизнеса и главную цель владения бизнесом (если только Вы очень серьёзно сознательно и умышленно решите по другому, как в выражении «*этот небольшой магазин антиквариата на самом деле моё хобби, я не забочусь о финансовых результатах*») Если Вы в бизнесе по деловым причинам, **то Ваше личное число WA представляет собой в действительности то, для чего вообще служит этот бизнес**. Это означает, что Вы должны измерять Ваш успех суммой денег, которые Вы можете извлечь из бизнеса и поместить куда-нибудь в умные и безопасные, идеальные с точки зрения увеличения и приносящие доход активы. Вам следует иметь установленные цели для величины WA и быть очень-очень раздражительным и сердитым, если они не удовлетворяются и безжалостным оборазом в отношении совершения каких-либо изменений, которые требуются, чтобы достичь эти цели. Также есть правило для всего этого, обычно называемое «сначала заплати самому себе».

Рекомендуемый ресурс №11

В качестве основного учебника для начинающих в отношении «заплати сначала самому себе» я настаиваю на том, чтобы Вы нашли и прочитали книгу под названием «Самый богатый человек в Вавилоне», написанную Джорджем Класаном, чтобы двинуться в более продвинутую территорию и вероятно резко изменить Ваш образ мышления о деньгах и богатстве, прочитайте мою книгу «No B.S. Wealth Attraction for Entrepreneurs». Информация, образец главы и видео-интервью имеются на сайте www.NoBSBooks.com, для получения подробной информации смотрите страницу 343 в этой книге.

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

EIEND является очень интересным измерением, которое едва ли кто кроме меня применяет. Годы тому назад я определил, чему было равно моё число «хорошего понемножку». Число EIEN является той суммой денег, которую Вы инвестировали в приносящий доход в «неприкосновенные финансовые инструменты», который позволит Вам никогда не нуждаться в зарабатывании лишнего доллара на протяжении всей Вашей жизни. Ваше число EIEN должно учитывать, желаете ли Вы оставить состояние определённого размера Вашим наследникам или же Вы счастливы «плану умереть разорённым», в конце концов проведя Вашу основную сумму, что в идеале означает, что Ваш самый последний чек не будет оплачен Вашим банком в то время, как Ваши наследники закроют Вам глаза, когда Вы умрёте… Сколько в точности Вы хотите потратить каждый месяц… резервы на лечение… и другие факторы. Это заведомо не точное число, потому что наполовину непредсказуемые вещи, такие как инфляция, развод, внезапное решение в возрасте 80 лет, что Вы хотите принять участие в гонке на шарах, надутых горячим воздухом. Но обдуманное число – это существенно лучше, чем никакого числа вообще. И Вы можете переустановить это число, если Вы приближаетесь быстрее, чем ожидалось, хотя постоянное подталкивание этого числа вверх проваливает его цель. Так или иначе, установив это число, я держал его на каждой странице моей чековой книжки и вычитал его суммы денег, переводимые из моего бизнеса на мои личные счета WA и в инвестиции.

Ежедневно или, по крайней мере, каждый раз, когда я использовал чековую книжку компании и видел число EIEND, дефицит, разрыв между тем, где я был и где я желал быть, а также видел сокращение этого разрыва (или же отсутствие этого сокращения). Это мотивировало меня многими способами, но наиболее важный из них было переводить деньги из моего бизнеса на мой личный счёт WA.

Чтобы предложить полное раскрытие информации о самом себе, я скажу, что я провёл почти все две первые из трёх десятилетий моих главных лет в бизнесе без отслеживания числа EIEND или же эффективного использования многих из этих остальных этих чисел. В результате я был мужиком с высоким доходом, но сделавшим мало инвестиций. Я считаю, что я принимал очень плохие решения в результате этого. Дословно, в ту минуту, когда я начал отслеживать самого себя таким образом, я быстро улучшил мой пакет инвестиций и резко увеличил накопление моего личного богатства. Я ушёл

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

далеко выше моего первоначального числа EIEN несколько лет назад. И затем провёл несколько лет без такого измерения, лишь недавно восстановил его и снова немедленно осознал положительные измерения в моём механизме принятия решений, в моей личной мотивации, а также накоплении мною богатства.

Как я уже сказал, я ненавижу математику. Но я научился быть очень заинтересованным в данного рода «денежной математике». И как я уже сказал, предприниматели, которые не заинтересованы в этом виде математики фактически не управляют их бизнесами. Они гадают на кофейной гуще об их бизнесах.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

ГЛАВА 44

Как получать прибыль в век массовой некомпетентности, к которой относятся терпимо, и будущую рецессию чудовищных размеров.

«Если случится ядерная атака на США, то вслед за этим почтовое ведомство США планирует распространить среди населения чрезвычайные карты с уведомлением о смене адреса»

- директива №11490 Агентства по чрезвычайным ситуациям

Когда я был подростком, то на глаза мне попалась одна книга, которую я с тех пор потерял и больше не могу вспомнить её точно название и её автора, но название было чем-то похожим на «Как получить прибыль от грядущего краха». Я прочитал её и был очарован от прочтённого. Это было в первый раз, когда мне дали понять, что существует такая вещь, как «кризисное инвестирование», что разорение и крах одного человека означает бум и процветание другого человека, и что фактически можно получать прибыль в обстоятельствах, которые любой бы вокруг Вас рассматривал, как ужасающие. Одна из глав в этой книге содержала профили людей, которые разбогатели во время Великой Депрессии, начавшейся в 1925 году. Некоторые из них разбогатели, покупая недвижимость, гостиницы и бизнесы, а другие начинали бизнесы специфических типов. На школьных занятиях по истории мне рассказали про Великую Депрессию, которая охватила всю Америку и затронула жизнь любого человека в ней;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

картинки разутых людей в лагерях, едящих бобовые консервы; запустение, разорение и отчаяние. Но в той же самой книге мне продемонстрировали совершенно другую картину того же самого времени – картину амбициозных, оптимистически настроенных инвесторов и предпринимателей, стремящихся ухватиться и использовать целиком новый набор возможностей, чтобы разбогатеть. Книга оказалась полезной позже, когда Джимми Картера избрали Президентом, и он собственноручно создал вторую Великую Депрессию. (Многие читатели этой книги будут слишком молоды, чтобы вспомнить это и у них нет никаких ссылок на это время. Краткое описание данного времени: двузначные проценты на займы, двузначные проценты инфляции, процент безработицы, описываемой двузначным числом, а также очереди в несколько миль к бензозаправкам) К тому времени я знал, что не существует такой вещи, как «хорошая экономика или плохая» экономика для юркого человека с быстрым соображением, который создаёт свою собственную экономику.

Истина №9 нехренового безжалостного менеджмента

Перефразируя Наполеона Хилла можно сказать, что в каждом кризисе лежат зёрна одной или нескольких больших возможностей. Быстро соображающий юркий человек может создать свою собственную экономику.

Возможность в кризис

«Возможность в кризис» фактически возникает вокруг нас часто и повторяется в разных секторах бизнеса и экономики. Рецессия в некотором роде ограниченная единичным сегментом делового мира и экономики. Например, когда я заканчивал работу над этой книгой, мы были на ранней стадии потенциальной приливной волны вступления кредиторов во владение недвижимым жилым имуществом должников и его конфискацией, которая, как

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

это было предсказано, наводняла банки и кредиторов от 1,2 до 1,6 миллионов единиц недвижимости в 18-месячный срок. Это больше, чем 65000 единиц жилой недвижимости в месяц. Больше 2000 ежедневно. В кризис, если Вы владеете, управляете учреждением, выдающим займы, или же имеете его акции, а это учреждение было агрессивно и «развязано» в отношении его стандартов по выдаче займов. Возможность, которая бывает раз в жизни, если Вы знаете, как покупать заложенное имущество, перешедшее кредиторам, как перебрасывать (из одного состояния в другое) и продавать или арендовать недвижимость, имеете некоторый капитал и время. Если Вы займётесь этим, то Вы можете купить доллары со скидкой от 40 до 60 центов за доллар.

Я верю, что «возможность кризиса» развивается быстрым образом и, вероятно, взорвётся в самом ближайшем будущем, что разрушит многие бизнесы и уничтожит доли прибыли в цене для многих других бизнесов, но предоставит невероятную возможность относительно малому числу бизнесов в каждой категории экономики, которые готовят самих себя для извлечения прибыли.

Данная «возможность в кризис» состоит из двух частей, которые сходятся в точке, видимой на горизонте.

Одна часть является окончательным и полным коллапсом даже минимально приемлемой услуги и базисной компетенции. Вы можете видеть, что это грядёт. Где это только возможно, бизнесы заменяют и будут продолжать заменять некомпетентных, ненадёжных, дорогостоящих работников машинами и автоматами. Это когда-то ограничивалось фабриками и заводами, но сейчас это является частью иронически, называющейся так обслуживанием клиентов. Индустриальная революция давно закончилась, но революция в сфере услуг только начинается. Процесс автоматизации заменяют обслуживающий персонал точно также, как они заменили заводских и фабричных рабочих. Кроме этого, потребителей заставляют заливать бензин в машину собственноручно, совершать банковские операции только с банкоматами и через интернет, а не лично с кассиром, даже заказывают пиццу через интернет, делая их собственный заказ. В каждом секторе сферы обслуживания это началось и начинается в качестве выбора для потребителей. Цель состоит в том, чтобы сделать это единственным выбором. Где только возможно, остальные рабочие места в сфере обслуживания подвергаются аутсорсингу и отправляются за океан в другие страны, где труд гораздо дешевле. Каждое место от розничных торговых точек

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

до казино имеет всё меньше и меньше обслуживающего персонала, но всё больше и больше вариантов «сделай сам», более длинные периоды ожидания, худшее обслуживание. Это ликвидирует некоторые бизнесы. Но для всех тех бизнесов, которые участвуют в этой тенденции это полностью коммодитизирует их, ликвидирует все предпочтения потребителей и сделает для потребителей возможность пойти туда, где самые дешёвые цены. На покупки не будет ничто влиять кроме цены. Это, конечно, очень сильно сократит доли прибыли в цене и сократит число бизнесов.

Второй частью является повсеместная, широкая рецессия, распространяющаяся на все сегменты экономики. Вы можете видеть, что она тоже наступает. Большая часть самого недавнего бума была основана на «иррациональном изобилии» (цитата Алана Гринспана) и на смехотворно расточительном потреблении, использовании потребительского кредита, как его используют пьяные вдрызг моряки, преобразование активов, обеспеченных недвижимостью, которые уменьшаются в цене, такие как лодки, отпуска, перестройка кухни в стиле Тадж Махал. Всё это стало возможным вследствие бессмысленно пониженных процентных ставок на кредиты и влияние налоговых послаблений Президента Буша. Это породило изумительным образом быстро оправляющуюся экономику, могущую процветать даже под грузом неимоверно дорогой войны. Но если бы где-то был передутый и перегретый пузырь, дожидающийся момента, чтобы лопнуть, то это именно он. Добавьте больше давления, скажем, от либерального Президента и Конгресса, стремящихся снять штаны с помощью налогов с «богатых», устройте разоряющую банки систему здравоохранения социалистического типа, сделайте бесплатными дошкольные учреждения и колледжи, которые будут доступны для всех; или посредством, в конце концов, выросших процентных ставок или падающих цен на недвижимость; или от коррекции фондового рынка назад на 1000 или 2000 пунктов, или даже больше, частично подстёгнутый либералами, которые объявят о желании увеличить налоги на доходы от прироста капитала, чтобы приравнять к подоходным налогам; или – ну перечень можно продолжать и продолжать. Любой из многих из переключателей зажигания сделает работу по взрыву передутого и перегретого мыльного пузыря экономики. Затем мы увидим Джимми Картера часть 2, или нечто худшее. Во многих отношениях, это является клизмой, в которой страна сильно нуждается, но это будет больно.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Поэтому, когда эти два грузовых поезда столкнуться лоб в лоб, что, я боюсь, действительно произойдёт, будет ли возможно не только выжить, но фактически процветать в плане бизнеса? Да, Вы можете процветать в гораздо большей степени, чем когда-либо. Имеется только две главные вещи, которые Вам нужно сделать. Во-первых, обеспечьте исключительный, больше чем когда-либо стремящийся к совершенству даже феноменальный уровень обслуживания клиентов, который создаётся исключительно компетентными, хорошо обученными, имеющими большие поощрения работниками, за которыми существует отличный присмотр и контроль. Идите в противоположном направлении, в котором идут огромное количество бизнесов в Вашем поле деятельности и в целом вообще. Как только они урежут качество услуг, как только они начнут усиленно разочаровывать потребителей и дадут разрешение на проявление некомпетентности их работниками, то Вы будете единственным, кто увеличит, расширит обслуживание, инвестирует больше средств в предоставление услуг и работников, которые эффективно трудятся. Во-вторых, спроектируйте Ваш бизнес и нацельте его на богатых потребителей, на которых меньше всего повлияют экономические неурядицы, которые не принимают в расчёт цену при решении сделать покупку, которые демонстрируют предпочтения в отношении исключительного качества обслуживания и желание заплатить за него.

Вкратце, пирамида бизнеса собирается изменить свою форму с её основанием, представляющим нечто, состоящее из голодающей, старающейся изо всех сил, едва выживающей толпы бизнесов, предоставляющих мало или никакого обслуживания вообще и продающих товары и услуги по ценам, в которых доля прибыли минимальна. У пирамиды не будет никакой середины, а на её вершине будут очень различные виды бизнесов, продающих по ценам выше номинальных и наслаждающиеся долями прибыли в ценах, которые выше, чем когда-либо, с помощью предоставления экстраординарного качества обслуживания богатым покупателям. Сейчас в пирамиде есть большой кусок в середине – чтобы представить её, думайте о том, что Вы идёте из Wal-Mart в Target, в универмаги сети Kohl’s, потом в J.C.Penney, в Dillard’s, в Macy’s, в Nordstrom и Neiman Marcus. Эта середина исчезнет из пирамиды. Не совсем, конечно, но достаточно на долго для того, чтобы вызвать серьёзный ущерб. (Смотрите рис.44.1)

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

Разница, которая определяет, попадёте ли Вы в основание или подниметесь наверх пирамиды, будет заключаться не в товарах или названиях брендов, или физическом расположении бизнеса, или любом другом факторе, отличном от существования или не существования, степени, размера, качества Вашей службы по обслуживанию клиентов. Если Вы следуете за этой толпой бизнесов по её настоящему пути сокращения обслуживания, разрешения проявления не компетенции и лишь старайтесь не быть хуже остальных в Вашей категории экономики, то Вы последуете за толпой в пропасть. Если Вы обернётесь против движения толпы и направитесь в противоположном направлении, то вскоре Вы окажетесь в течении с кисельными берегами и молочными реками.

Единственный другой вариант заключается в конструировании бизнеса, требующего немногих или вообще никаких работников, вовлечённых каким-либо образом в бизнес за исключением Вас, но он не может быть автоматизирован. Это имеет отношение, например, к очень высоко оплачиваемым профессионалам, оказывающим какую-либо услугу. Если этим профессионалом являетесь Вы сами, то у Вас может быть возможность сократить размеры Вашего бизнеса и избавиться от всех работников, увеличить ещё большую оплату Ваших услуг и иметь дело с небольшим числом избранных клиентов. «Консьержные» медицинские зубоврачебные практики представляют собой небольшую противоречивую тенденцию сегодняшнего времени, которая направляет докторов в этом направлении. Но если это к Вам не относится, если Вы собираетесь конкурировать на большом рынке, то все Ваши промежуточные варианты исчезнут и Вы выберите (1) либо «подножный корм», обеспечивающий минимальный уровень обслуживания и до отказа низкие цены в месте, где вымирание всегда вырисовывается, так как всегда существует некая большая глупая, неприбыльная, но хорошо капитализированная компания или некоторый дурной малый бизнес, желающий продавать ещё дешевле, (2) либо пойти на крошечный пик пирамиды, обеспечивая истинно исключительное качество обслуживания небольшому сегменту рынка. Лучше сделать выбор сейчас, чем дождаться того момента, когда Вы должны будете сделать его в кризисных обстоятельствах.

Случайным образом, уже можно наблюдать такое движение в некоторых индустриях и компаниях. Компания Дисней начала содействовать продажам новой «услуги по личному гиду» в своих парках за 125 долларов в час – я

предсказываю, что эта цена удвоится и наличие потребителей, стремящихся заплатить очень быстро возрастёт. Это является только одним из многих примеров создания компании Дисней, новых вариантов для «богатых» в отношении товаров, услуг, на всех её курортах и парках. Роскошные гостиницы добавляют ультра роскошные номера с поварами и дворецкими. И гостиницы добавляют внутри себя гостиницы для высшего класса, такие как гостиницы Four Seasons внутри Mandalay Bay в Лас Вегасе. Бум в «поставке услуг на рынок только для богатых», на котором я начал фокусировать свой информационный бюллетень в начале 2005 года, является фактически предвестником исчезновения целиком первой части пирамиды бизнесов, движением задумывающихся о будущем компаний и предпринимателей на вершину новой пирамиды.

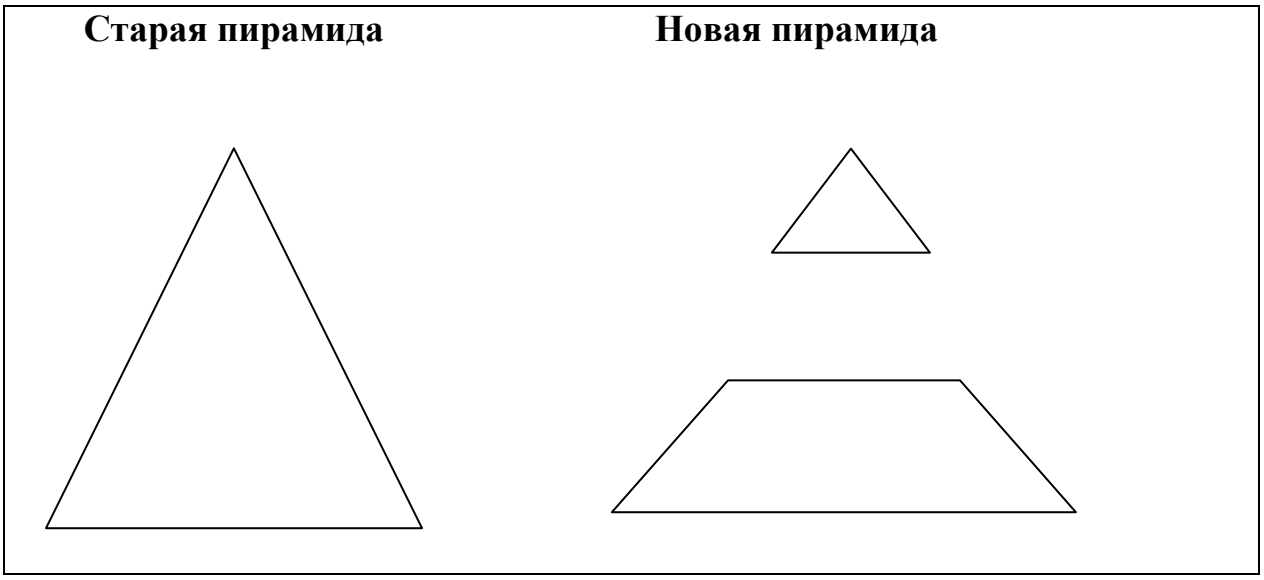
Наконец, я бы выказал пренебрежительное отношение, если бы я упомянул о связанной со всем этим антиэффективности, антирабочем развитии кризиса. Отрывок из передачи «Today Show», которую я смотрел, когда заканчивал эту книгу, был назван «Пятница – есть новая суббота». Это выставляло напоказ тихий переход сотен больших корпораций США на рабочую неделю из 4,5 дней, приглашая людей прийти только на один час на работу рано по утрам в пятницу, а затем прийти с работы в полдень, потому что «никто не работает в пятницу после полудня». Работники проводят время в пятницу после полудня, планируя их выходные, думая об их выходных, звоня и посылая СМС людям, рассказывая о своих выходных. Поскольку работодатели неохотно согласились и списали со своих счетов время после полудня по пятницам. Дураки – теперь никто не будет работать по утрам в пятницу. И когда вся пятница целиком будет нерабочей, то время после полудня в четверг будет новым времен «после полудня в пятницу». Где это закончится? Наверняка там, где реклама об стейк-хаусах по телевидению была в тот день, когда я закончил эту книгу: в них среда провозглашалась новой пятницей. Целое поколение работников даёт исключительно чётко понять, что они не ценят работу, не приравнивают работу к чести, у них нет рабочей этики и у них есть лишь очень малый интерес в отношении работы. Работа для них является злейшим неудобством. Наше общество становиться французским, полностью ударяется в досуг и высокое качество жизни. По мере того, как я заканчивал, что очевидно было за месяц того, как Вы её читаете сейчас, самый популярный «деловой» (я использую данный термин в свободной форме) была книга Тима Ферриса «Четырёхчасовая рабочая неделя». Лично мне нравится Тим и Тим пишет обо

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

мне, как о человеке, который имеет на него огромное влияние, что я ценю. Но, откровенно говоря, тот факт, что данное название вызвало резонанс в таком большом количестве людей, что это сделало данную книгу огромным бестселлером и факт того, что многие люди никогда не оспаривали правдоподобность её предпосылок, не предвещает ничего хорошего для всех старающихся получить 40 часов честного эффективного труда своих работников. Знаки опасности повсюду вокруг Вас. В то время как трудно получить эффективный труд от людей сейчас, это станет гораздо хуже, прежде чем появятся какие-либо улучшения в указанном процессе, если же, конечно, вообще они появятся.

Единственным способом направить это работать на Вашу выгоду, заключается в конструировании бизнеса, который будет нуждаться в меньшем количестве работников и им можно будет платить более чем щедро, так что Вы сможете притягивать и удерживать абсолютные сливки из числа потребителей, так что Вы сможете предоставлять экстраординарное качество услуг, которое будет удерживать Вас на пике самой пирамиды. И Вам понадобиться каждый фокус и приём из настоящей книги, чтобы заставить это работать!

Рис.44.1.



https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект
infobusiness2.ru

Автор перевода Белов Дмитрий
BelovDmitry.livejournal.com

ГЛАВА 45

В следующие 12 месяцев

«В мои первые 12 месяцев мы представили на рынок 107 инициатив о новых товарах в 22 станах. Каждый существующий продукт или товар был заново упакован и большинство из них были перезачаты, переформулированы или перезапущены»

- Альберт Дунлап, профессионал по выводу компании из кризиса, автор книги «Подлый бизнес: как я спасаю компании, находящиеся в бедственном положении и делаю хорошие компании великими»

Если Вы довели чтение книги до этого момента, примите моё поздравление. Большинство людей, которые покупают книги о бизнесе, фактически их никогда не читают. Но следующим шагом является действие. Фактически вопрос следующий: что Вы СДЕЛАЕТЕ – чего Вы ДОСТИГНИТЕ – в результате Вашего мыслительного процесса, подстёгнутого прочтением данной книги?

Мой друг, коллега по выступлениям и автор Джин Ром говорит следующее: «У бедных людей есть большие телевизоры, а у богатых людей есть большие библиотеки». Это верно в том, чего их касается, но предприниматели, которых я знаю и с которыми отдыхаю, которые развивают удивительные бизнесы и создают исключительные размеры богатства, могут, как и я, провести

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вас через их большие библиотеки и рассказать Вам, какие действия они предприняли в результате прочтения каждой из сотен и сотен книг на их полках.

А я поставлю Вам даже более трудный вопрос: Что будет сделано в течение следующих 12 месяцев?

Глупые люди стараются избежать давления. Успешные люди намеренно помещают себя под «пресс» для того, чтобы работать эффективно и продуктивно. Чрезвычайно успешные люди помещают самих себя в условия чрезвычайного давления для того, чтобы работать эффективно и плодотворно – процветают в этих условиях.

Я часто работаю с предпринимателями на вызывании того, что мы называем явлением – периода времени, когда Вы можете достичь больше за текущие 12 месяцев, чем за предшествующие 12 лет. Это возможно. Это часто случается. Это случается почти с каждым амбициозным, усердно работающим предпринимателем в какое-то время его жизни. Но можно сделать так, чтобы случилось немедленно. Один из наиболее мощных спусковых крючков является процесс принятия решений. Определите всё, что Вы ЗАВЕРШИТЕ в следующие 12 месяцев, следующие 12 недель, следующие 12 дней, следующие 12 часов, даже в следующие 12 минут, затем вступите в гонки с календарём и часами, объявите войну сопротивлению, оппозиции и вялости людей, которые Вас окружают, а также поместите себя самого в условия экстремального давления, чтобы работать эффективно и плодотворно. (Тех, кто ломается под давлением, нужно выбросить и заменить другими). Поэтому я настаиваю на том, чтобы Вы не откладывали эту книгу далеко на полку или одалживали её почитать другу, пока Вы не запрёте себя в комнате, не оставив ничего больше кроме книги, блокнота линованной бумаги, ручки и кофеина и прочтёте её от корки до корки, подумаете и решите, что Вы СДЕЛАЕТЕ в Вашем бизнесе в течение следующих 12 месяцев, 12 недель, 12 дней. Листы Вашего блокнота могут включать себя вещи, к которым Вы относились терпимо, но которых Вы не желаете терпеть дальше, людей, которые давно уже следовало бы заменить и которых Вы сейчас замените, новые инициативы по маркетингу, сбыту, обучению, надсмотру и контролю. При этом в блокноте будут перетасованы приоритеты и люди, и даже больше того.

Непросто прочитайте эту книгу. Сделайте указанные перечни или списки. СДЕЛАЙТЕ. ЗАКОНЧИТЕ ИХ. Быстро. Безжалостно, когда это нужно.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

ГЛАВА 46

Девять шагов по оптимизации выхода из бизнеса

Написано Харви Земмелом

На протяжении ряда лет Вы инвестировали деньги, время, кровь, пот и слёзы в Ваш бизнес. В то время, как Вы могли получать удовольствие от хорошего дохода в течение этих лет, большинство предпринимателей смотрит на выход из их бизнесов, как на время для перевода в наличность накопленной эквити. Или Вы могли жертвовать доход от бизнеса для того, чтобы обратно инвестировать в него этот доход. В любом случае оптимизация получаемых от выхода из Вашего бизнеса финансовых средств важна, но слишком часто её принимают за должное.

Факт: более 75% от всех бизнесов, выставленных на продажу, НИКОГДА не продаются. Хуже того, большинство предпринимателей, которые действительно продают свои бизнесы, шокированы, разочарованы и чувствуют себя несчастными в отношении цены, которую они получают. Если Вы хотите иметь отличный от них опыт по выходу из бизнеса, то ниже приведены 9 основных шагов, которым нужно следовать.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

Шаг 1: начинайте бизнес, помня о его завершении.

Планируете ли Вы продать Ваш бизнес 10 месяцев или 10 лет спустя от сегодняшнего дня, Вам следует работать над этим прямо сейчас. Вам нужно проанализировать набор важных вопросов и разработать для них цели, например: в каком диапазоне цен Вы хотите продать Ваш бизнес? Хотите ли Вы остаться привязанным к Вашему бывшему бизнесу каким-либо образом? Как долго? Или же Вы хотите полностью и немедленно уйти от всяких дел? Чего Вы желаете в отношении персонала, семьи и коллег, которые могут быть вовлечены или зависеть от Вашего бизнеса?

Вам также нужно разработать сценарий возможной продажи. Это означает определение весьма заблаговременно по категории или по названию, кто может быть вероятным покупателем Вашего бизнеса, так что Вы можете думать о том, почему они купят, что будет привлекательно для них в Вашем бизнесе и каким образом Вам может быть нужно заблаговременно адаптировать его, что удовлетворить их предпочтениям. **Недостаточно создать стоимость. Важно создать стоимость, *которая может быть продана***, а для того, чтобы сделать это, Вы должны проанализировать средства потенциальных покупателей для расчёта стоимости. Случайным образом, большинство бизнесов, которые продаются за самую большую цену в долларах, продаются неочевидным типам покупателей, так что важно творчески принять в рассмотрение всех возможных покупателей.

С видением того, на что нужно быть похожим Вашему бизнесу, действуйте эффективно и работайте с отдачей для того, чтобы соответствовать этому видению, начиная с того момента, когда Вы окончательно сконструировали Ваш выход.

Шаг 2: создавайте стоимость, а не только доход или прибыль

Вы не желаете, чтобы реализуемость Вашего бизнеса и цену продажи можно было определять с помощью суммы, просто кратной доходу, либо его потоку наличности. Вместо этого Вы хотите создать большую стоимость исходя из сложного набора фактов, включающих продемонстрированную, но

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ещё полностью не использованную потенциальную стоимость. Чтобы создать стоимость бизнеса, а не просто доход от него, может быть, Вы должны принять на себя роль Главного Создателя Стоимости, а не Работника. Вы сам строите для себя ценный, подлежащий продаже бизнес или же только прославленную работу?

В течение только восьми лет я построил один из моих бизнесов с нуля до стоимости более, чем 30 миллионов долларов. Это означает, что в среднем каждый рабочий день я добавлял 10 273$ реальной подлежащей продаже стоимости к моему бизнесу. Тогда я ещё разрабатывал свою систему для создания стоимости. А с тем, что я знаю и использую при работе с клиентами сегодня, я мог сделать это всего лишь за 4 года. Чтобы добавлять этот сорт стоимости ежедневно, Вы просто не можете позволить работать в Вашем бизнесе подобно работнику. Это заставляет Вас изменить способ, согласно которого Вы используете и инвестируете своё время, а также быть безжалостным в управлении Вашим временем.

Шаг 3: стройте Ваши планы по выходу из бизнеса СЕЙЧАС

Имеется много вариантов и возможностей по выходу из бизнеса, а не только прямая его продажа за огромную сумму наличных денег, выплачиваемых сразу. Вы можете пожелать, чтобы Ваша компания стала публичной (т.е. произвести IPO) и извлекать наличные деньги посредством акций и прав купить акции по льготной цене. Вы можете захотеть повременить с Вашим выходом из бизнеса, и продать часть или весь Ваш бизнес целиком гораздо большей компании и оставаться у дел в качестве CEO, будучи в состоянии используя более значительные ресурсы и синергетические возможности родительской компании, которые будут в Вашем распоряжении. Вы можете захотеть, чтобы семья вступила в управление этим бизнесом. Эти варианты включают в себя планы для выхода из бизнеса в несколько этапов в течение ряда лет, а не единовременно. В то время, хотя при этом требуется гибкость, важно заблаговременно построить планы, с тем, чтобы Вы могли начать придавать Вашему бизнесу соответствующие формы.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

Такого рода планирование поможет Вам порвать с «ментальностью прославленного работника» и мотивировать развитие лучших систем, лучших работников, лучшего способа для передачи нагрузки на другие плечи с тем, чтобы ежедневное функционирование Вашего бизнеса всё меньше и меньше зависело от Вас и с лёгкостью могло быть передано покупателю. И Ваши руки были бы развязаны для того, чтобы действовать больше как инвестор, создающий стоимость.

Шаг 4: фокусируйтесь на основных «метриках» Вашего бизнеса

Когда хорошо осведомлённый покупатель изучает Ваш бизнес, то первым делом он будет искать ключевые статистические данные, которые дают короткий ответ, в отношении того, как хорошо обстоят дела в Вашем бизнесе, как велика его стоимость, а также насколько привлекательно может быть его приобретение. В каждой индустрии эти статистически данные, или «метрики», различны и уникальны. Имеются нормальные для этой индустрии и средние значения этих метрик, так что Ваш бизнес можно сравнивать в благоприятном или неблагоприятном отношении с остальными бизнесами в Вашей категории.

В той индустрии, в которой я создал компанию стоимостью 30 миллионов долларов (оказание услуг для престарелых людей вместе со зданиями и сооружениями для этого), ключевые метрики должны были иметь дело с уровнями наполненности этих зданий и сооружений и чистыми прибылями. Уровни наполненности были предсказуемы, а определить прибыль можно было воспользовавшись историями других таких бизнесов. Поскольку я создавал статистические данные в этих категориях так, чтобы они были лишь на несколько процентов выше, чем у среднего бизнеса в этой индустрии, моя компания стоила приблизительно в два раза больше, чем средняя стоимость бизнеса там. Старшинство маржи приравнивалось к непропорционально многократной стоимости. Тот же самый принцип верен в любой индустрии. Если величины Ваших ключевых метрик превосходят нормы по индустрии даже совсем немного Ваш бизнес может иметь гораздо большую цену продажи.

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

Хочу снова подчеркнуть, что каждый тип бизнеса имеет свои собственные уникальные метрики. Если Вы имеете бизнес по розничным продажам, то они включают валовую выручку от продаж, чистую прибыль, оборот товаров, потребительскую ценность и остальные метрики. Если Вы владеете рестораном, то метрики будут другими. Если Вы заведуете зубоврачебной практикой, или небольшой производственной компанией, или фирмой по отсылке заказов почтой, то в каждом таком случае будут свои собственные метрики. Вы должны знать, какие они, знать, каковы нормы Вашей индустрии, а также использовать их для формирования и управления Вашим бизнесом. Большинство владельцев бизнеса не имеет хорошей и работающей системы «менеджмента посредством матрицы из метрик». Поэтому, когда я помогаю им разработать и использовать одну из таких систем, они получают краткосрочные преимущества в виде повысившейся прибыли, а долгосрочные преимущества в виде созданной значительно большей стоимости бизнеса.

Шаг 5: наращивайте прибыль, чтобы взвинтить стоимость продажи

Прибыль не является всем и вся, и даже не приносящий прибыль бизнес, может быть продан покупателям, ищущим выгодные сделки и фиксированные верхние цены, или же имеющие отличные критерии в отношении стоимости бизнеса. Но вообще говоря, прибыль будет иметь колоссально влияние на оценку стоимости Вашего бизнеса и его цену продажи.

Увеличение прибыли редко является настолько же простым, насколько просто увеличение размера продаж. Расширение базы данных с Вашими покупателями, увеличение качества Вашего общения с этими клиентами, а также увеличение частоты делаемых ими покупок, средний размер их покупок, удерживание клиентов, а также полная стоимость бизнеса полностью управляется. Также, Ваша реклама, маркетинг и использование как оффлайн, так и онлайн СМИ оказывают влияние на прибыль, наряду с привлекательностью бизнеса. Создание многих потоков дохода, стабильных доходов, а также больше средних величин прибыли, обычно требует затыкания множества дыр и

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

установления более тщательных методов, чем их имеет предприниматель, завязнувший, как в трясине, через работу в своём бизнесе.

Шаг 6: определение времени продажи Вашего бизнеса

Большинство предпринимателей продают свои бизнесы, потому что они решили уйти в отставку, разводятся, члены их семьи, в отношении которых они питали надежду, что они будут заинтересованы в бизнесе, на самом деле не проявляют никакого интереса к нему, они имеют серьёзные проблемы со здоровьем, или же их бизнес испытывает спад. Всё это является негативными ситуациями, которые создают нехватку времени и срочность продажи, и имеют своей тенденцией нанести вред цене продажи или условиям продажи Вашего бизнеса. **Если Вы хотите получить максимальную цену продажи и максимально увеличить стоимость Вашего выхода из бизнеса, то Вам нужно так много условий в Вашу пользу, как это возможно**. Вероятно, это означает, что нужно продавать в том момент, когда дела в Вашей индустрии обстоят очень хорошо, или ожидается, что они будут обстоять хорошо в будущем, а Ваш бизнес продемонстрировал увеличивающиеся прибыли в течение последних лет. Вам нужно точно определить время продажи Вашего бизнеса для оптимизации Вашего выхода из него, а не продавать бизнес лишь из-за чисто личных предпочтений или удобства, а также не по принуждению.

Шаг 7: ухаживайте за Вашим бизнесом

Когда придёт время его продавать, Вам нужно будет отполировать некоторые вещи. Если Вы продаёт дом, то Вам нужно подравнять изгороди, скосить траву на лужайках, очистить помещения. Здравый смысл говорит Вам, что нужно заставить Ваш бизнес выглядеть настолько привлекательно, насколько это возможно в глазах потенциальных покупателей. Это может означать выполнение физических или косметических улучшений в отношении самого места, что включает в себя что-то настолько простое, как свежую окраску или избавление от залежалых товаров, наряду с более сложными шагами, как,

например, приведение всей финансовой информации в порядок и организации её в формате презентации.

Шаг 8: думайте как покупатель

Задайте себе следующий вопрос: если бы Вы задумывались о покупке этого бизнеса, то чтобы Вы захотели узнать? Чтобы я захотел увидеть? Что бы могло предостеречь меня? Какая информация могла бы мотивировать меня, чтобы немедленно принять решение о покупке, чтобы заплатить высокую цену?

Шаг 9: договаривайтесь о самой лучшей возможной сделки с позиции силы

Большинство предпринимателей старается договориться только с одним потенциальным покупателем, причём часто с покупателем, который появился случайным образом. С плохим выбором продажи и временем переговоров и с плохой подготовкой к продаже бизнеса. Вы можете вести переговоры с позиции силы только тогда, когда Вы привели к себе несколько потенциальных покупателей в одно и тоже время и которые будут чувствовать настоятельную потребность опередить друг друга в отношении предполагаемой цены за Ваш бизнес, а также когда Вы полностью подготовитесь, чтобы обосновать Вашу желаемую цену за Ваш бизнес и условия его продажи. Развивая знания и даже отношения с покупателями весьма заблаговременно до фактического выставления Вашего бизнеса на продажу, является одним путём обеспечения того факта, что у Вас будет иметься более чем один кандидат, когда придёт время нажать на спусковой крючок. Это также придаст Вам силы не заключать какую-либо сделку, если она фактически не удовлетворяет Вашим целям.

Максимальное увеличение цены Вашего выхода из бизнеса является естественной и неотъемлемой частью Вашим бизнеса, а не тем, что стоит посетить только на 11-ом часу.

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

ХАРВИ ЗЕММВЕЛ – ведущий мировой авторитет по стратегиям выхода из бизнеса для маленьких до среднего размера бизнесах. Он обеспечивает ресурсы, обучение, менторство, а также коучинг для владельцев бизнесов, предпринимателей, директоров, которые связали себя обязательством получить максимальную цену и желаемый результат, когда они будут продавать свои бизнесы. Если Вы хотите получить бесплатный экземпляр его специального доклада «Как избежать 7 самых частых ошибок, которые Вы можете сделать, продавая свой бизнес», посетите сайт www.MaximizeYourExit.com.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

ГЛАВА 47

Круги Вашей поддержки

«Помогите, кто-нибудь!»

- Песня Джона Леннона и Пола МакКартни «Help!»

Владение, руководство и управление бизнесом может быть одиноким занятием и изолированное предпринимательство может иметь много негативных последствий, в то время как лично я кажусь случайному наблюдателю работающим в одиночку, то я фактически создал «круги поддержки» вокруг меня и я считаю, что Вам нужно сделать то же самое.

Мы начнём с самого ближайшего к Вам круга и поработаем над ним.

Кругом 1 является Ваш самый внутренний, внутренний, внутренний круг. Ли Якока говорил и писал о своих «пяти лошадках», самых близких к нему людях, которым он доверял, кто понимал его, кто был квалифицирован и мог предложить стоящий совет, а также был готов и мог облегчить и притворить в жизнь его решения. Этот самый внутренний, внутренний, внутренний круг должен быть небольшим, для того, чтобы он имел ценность. Он может включать (а может и не включать) Вашу супругу или супруга, Вашего партнёра по бизнесу, а также «мудрого старого ментора», и они могут быть (а могут и не быть) Вашими работниками, платными консультантами или же друзьями. Вам нужно очень тщательно выбрать членов данной команды и проявить такую же

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru BelovDmitry.livejournal.com

высокую бдительность в отношении разработки ими любых повесток дня, которые вступают в конфликт с Вашей собственной.

Круг 2 состоит из экспертов, специалистов и поставщиков информации. Для многих из моих клиентов этот круг включает в себя меня. Что касается меня, то имеется один человек поверх всех остальных, на которого я полагаюсь в отношении информации и совета об интернет маркетинге, а другой человек поверх всех остальных по обеспечению присутствия знаменитостей на рекламных компаниях моих клиентов, ещё один человек поверх всех остальных в отношении печати и опубликования. И так далее. Что касается меня и вероятно Вас, этот круг должен включать в себя, по крайней мере, одного дипломированного общественного бухгалтера, по крайней мере, одного финансового консультанта, а также одного адвоката.

Либо в Круг 1, либо в Круг 2 нужно включить Человека, который заставляет Вас отстаивать свою позицию. Это должен быть человек, имеющий значительный успешный или соответствующий ему опыт в бизнесе, безо всякого интереса в утешении или в ублажении Вас, безо всякой повестки дня, с небольшим количеством тактичности, а также с огромными способностями для задания трудных провокационных вопросов. Некто, желающий сказать Вам, что Вы совершаете огромную ошибку и имеющий достаточное количество доверия для того, чтобы рассмотрели его позицию, хотя она Вам не по вкусу. Это не тот же самый человек, как тот олух или лентяй, у которого всегда есть 100 причин, по которым что-то не может быть сделано, но никогда нет никаких мыслей и идей о том, как чего-либо достигнуть. То есть неудачник с минимально возможным уровнем зарплаты. Здесь я говорю о таланте с высокой стоимостью. Некто с реальной властью, с которым Вы можете поспорить о Ваших идеях, чтобы улучшить их.

Круг 3 состоит из проводников и связных. Для некоторых из моих клиентов я тоже нахожусь в этом перечне. Это те люди, которые знают людей, которых Вы не знаете, которые могут порекомендовать Вам надёжных поставщиков, которых Вы не знаете. Которые могут устроить Ваше знакомство с остальными людьми. Когда мне нужно узнать что-то в области недвижимости, то имеется небольшое количество экспертов в моём круге 2, которым я могу позвонить по этому поводу, а также имеются остальные в круге 3, которым я могу позвонить, чтобы они меня соединили с нужными людьми. Этому кругу нужно быть настолько большим, насколько большим Вы можете его сделать.

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

Круг 4 состоит из высокоэффективных очень надёжных поставщиков и продавцов.

У Вас будут собственные определения во всех нюансах определений *высокой эффективности* и *высокой надёжности,* но что касается меня, то они являются поставщиками основных товаров и услуг, которые функционируют с небольшим или никаким надсмотром и контролем, которые могут думать, которые могут делать обещания, которые они смогут сдержать и держать обещания, которые они делают, как дело чести, а не только из-за контракта. А также те, которые практикуют тот тип управления, который я описал в этой книге, так что они фактически имеют внутреннюю способность сделать работу правильным образом сразу же и вовремя. Но Вы редко получаете таких поставщиков по самым дешёвым ценам. Я советую своим клиентам скорректировать цены, маржу и экономику их бизнесов, так чтобы они смогли платить высокую цену за услуги этих превосходных поставщиков. Если Вы окружите самого себя самыми дешёвыми поставщиками в этом круге, то Вам лучше сразу запастись лекарствами от несварения желудка и головной боли.

Жизненно важно не полениться содержать в наилучшем состоянии круги 2 и 4. Здесь вместе с Вашими работниками, Вы все захромаете. Вы должны быть требовательным, подходить критически, должны измерять эффективность и стоимость, должны быть начеку в отношении спадов внимания к Вам и спадов эффективности, желания уволить, и всегда искать следующую лучшую замену.

Круг 5 – группа из «неудачников» в качестве менторов, консультантов, коучей, равных Вам и коллег, оплачиваемых и неоплачиваемых; главным образом, люди, которых Вы выбрали, чтобы пообщаться с ними. Ассоциация является одним из наиболее мощных факторов, влияющих и саботирующих личный и профессиональный успех. Будучи осмотрительным в отношении тех, с кем Вы не общаетесь также важно как выбор тех, с кем Вы не общаетесь. «Ляжешь спать с собаками, проснёшься с блохами» - беспощадно верная японская пословица. И нужно всего лишь одну ночь, чтобы заразиться блохами. Под «блохами» я подразумеваю негативные и непродуктивные мысли, ограничивающие и ошибочные убеждения, вину, сомнения, самодовольство, откладывание на потом, слабую решительность, мысли о бедности и так далее. Вам нужно общаться только с людьми, которые усиливают Вашу личную мотивацию, поощряют Вас к получению достижений и празднуют их, а также являются квалифицированными посредством демонстрации успешного или

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

соответствующего опыта в жизни для предложения мнений и идей, достойных Вашего рассмотрения. Попросту говоря и перефразируя Дональда Трампа, есть победители и есть проигравшие. Вы выигрываете, тусуясь вокруг победителей. Вы проигрываете, тусуясь вокруг неудачников. Никто из тех, с кем Вы общаетесь, не оставляет Вас в нетронутом состоянии.

Рекомендуемый ресурс №14

Вы можете получить пропуск в качестве гостя на встречу местного отделения в Glazer-Kennedy Insider's Circle, если это отделение находится недалеко от Вас через сайт www.DanKennedy.com. В отношении бесплатного двухмесячной подписки на мой информационный бюллетень и других бонусов смотрите стр.350.

Имея всё это в виду, я поощряю предпринимателей участвовать в формальных ассоциациях с остальными, ориентированными на успех предпринимателями, а Glazer-Kennedy Insider's Circle обеспечивает такие возможности, как на местном, так и на международном уровне. Мы имеем местные отделения в более чем 80 городах и штатах повсюду в США и Канаде, а местные Kennedy Study Groups во многих из тех же самых областях и нашим членам помогают наши сертифицированные нехреновые консультанты. У нас также имеется международная группа по коучингу и «вдохновлению умов», которые предоставляют помощь только по телефону, с помощью печатных средств, а также с помощью интернет сообщества. Более высокого уровня международная группа наша группа людей, характеризующаяся пиковой эффективностью, которая встречается 3 раза в год на двухдневные собрания и руководится Биллом Глейзером, CEO Glazer-Kennedy Insider's Circle (автором главы 27), а также Ли Милтиром; а небольшие группы более высокого уровня руководятся Биллом и мной самим. В некотором смысле они являются группами поддержки для похожим образом мыслящих предпринимателей, эксплуатирующих мою рекламу, маркетинг, методы сбыта, управления и стратегий по приобретению богатства. Другие группы, которые я рекомендую, включают в себя клубы из CEO, основанные Джо Манкуско, а также группы в

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

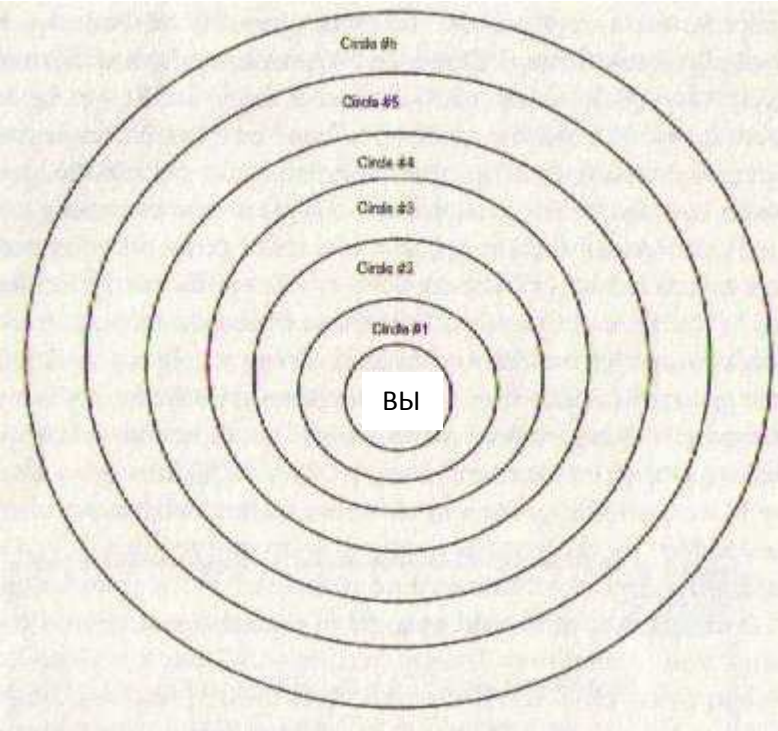
различных нишевых индустриях и профессиях, возглавляемые экспертами, которых я консультирую и оказываю менторские услуги. Если Вы не знакомы с принципом «вдохновителей умов», лежащим в основе всех этих групп, или если Вы выбрали вариант организации Вашей собственной группы, то я настоятельно советую, чтобы Вы прочитали обе книги Наполеона Хилла «Законы успеха» и «Думай и богатей». Вы обнаружили, что история этих групп восходит к временам так удалённых от нас как индустриальная революция, когда, например, Генри Форд, Томас Эдисон и Харви Файрстоун намеренно образовали их собственную группу «вдохновения умов». И Вы обнаружите в этих книгах индигриенты успешной и эффективной группы или группы неудачников, которые там чётко описаны.

Круг 6 состоит из живущих и покойных авторов, от которых Вы ищете, собираете и организуете идеи, мысли, информацию и мудрый совет. Все лидеры делового мира являются большими читателями. Если Вы не являетесь таковым, то Вы имеете огромный недостаток. Книги, которые стоит прочитать, включают в себя автобиографию успешных предпринимателей и их биографии (например, автобиография Конрада Хилтона бесплатно можно взять в выдвижном ящике из комода около кровати в каждой гостинице Хилтон), книги о том, как делать, разумных экспертов, а также книги о стратегиях, деловом мнении, подобные этой. Я не считаю, что Вы «имеете это», если Вы не прочитываете хотя бы одну эту книгу в неделю. А в годы моего расцвета, я прочитывал одну в день. Вам следует развить «верхнюю полку» из книг, которые Вы будете перечитывать раз в год или чаще, написанных ключевыми авторами, которые полностью работают в той области, которые Вы выбрали, чтобы заниматься или часто на него ссылаться. По существу, консультационная панель из авторов, к которым можно получать доступ через их книги и публикации. Вы даже можете узнать немногих из них так хорошо, что Вы будете спрашивать самого себя: «Чтобы _____ сделал в этом положении?» Даже проводите беседы с ними в том месте, которое доктор Мальц называл театром Вашего разума (смотрите книгу «The New Psycho-Cybernetics»). Кроме того имеется множество сравнимых по значению материалов на аудио. Тщательным образом управляя и используя все эти 6 кругов, Вы во много раз увеличите Вашу личную мощь и силу, и это позволит многим из Вас достигнуть целей быстрее, чем обычный предприниматель, который установил «рутины» и следует им, будучи почти всегда закрытым для общения с ним, чтобы передать какую-то информацию.

Проект **Автор перевода Белов Дмитрий**

infobusiness2.ru **BelovDmitry.livejournal.com**

Рис.47.1. Круги поддержки.



Круг №1: самый внутренний, внутренний, внутренний круг

Круг №2: эксперты, специалисты, информаторы

Круг №3: связные проводники

Круг №4: высокоэффективные надёжные продавцы и поставщики

Круг №5: группа из «неудачников» в качестве менторов, консультантов, коучей, равных Вам и коллег

Круг №6: Ваш диалог с умершими

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

[Изнанка бизнеса]



- ✓ Более 500 видео тренингов
- ✓ Более 300 аудио книг
- ✓ Более 1000 книг в формате pdf

Библиотека паблика содержит:

- ✓ Все книги Дэна Кеннеди
- ✓ Все книги Джея Абрахама
- ✓ Все книги Джека Траута
- ✓ Все книги Сета Година

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:
1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
2. Диссертации и научные работы
3. Школьные задания
Онлайн-консультации
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -
На сайте электронной библиотеки по экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф.

П

http://vk.com/probusines