

ДЖЕК УЭЛЧ

ЛЕГЕНДАРНЫЙ CEO GENERAL ELECTRIC,
КОРОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА

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.

ГЛАВНАЯ МЫСЛЬ:

Книги о бизнесе и власти в кратком изложении

МЕНЕДЖЕР СТОЛЕТИЯ

Джек Уэлч занимал пост генерального директора компании General Electric 20 лет. За это время стоимость огромного многопрофильного промышленно-финансового предприятия возросла в 30 раз — с \$13 млрд до почти \$500 млрд. В 1999 году General Electric стала второй компанией по прибыльности в мире, а «виновника» всего этого, Джека Уэлча, журнал Fortune назвал «Менеджером столетия».

«Самый уважаемый генеральный директор в мире», «Самый великий лидер современности» — этими титулами в свое время награждали Джека Уэлча. Такой успех неудивителен, если знать, что Джек всегда был амбициозным, энергичным, харизматичным человеком, талантливым предпринимателем. Ему, выросшему в бедной семье ирландских эмигрантов, не на кого было рассчитывать, кроме как на себя. И Джек не подвел: всего в своей жизни он добился сам.

••

Джек был единственным ребенком в семье и родился поздно: его матери было 36 лет, а отцу — 41 год. Отец Джека долгие годы работал кондуктором на железной дороге, мать была домохозяйкой. Именно она, Грейс Уэлч, оказала на Джека самое большое влияние. Он никогда не изменял тем принципам, которые привила ему в детстве и юности мама.

Грейс научила сына ценить соперничество, получать удовольствие от побед и достойно принимать поражения: «Я многим ей обязан, в том числе стилем руководства и умением добиваться от людей результатов... Мамины наставления очень пригодились мне в жизни. Она всегда подчеркивала, что нужно смотреть в лицо фактам, и любила повторять: “Не обманывай себя. Все именно так, а не иначе”. И еще я часто слышал от нее: “Не будешь учиться — ничего не добьешься. Вообще ничего. Легких путей не бывает”». Мама учила Джека стремлению быть лучше всех еще с младших классов. И умело повышала его самооценку. Джек вырос с дефектом речи — заиканием, от которого не

мог избавиться. Но Грейс придумала идеальное оправдание заиканию сына: «Ты такой умный, что язык у тебя просто не поспевает за мыслями». И Джек, поверив ее словам, не переживал из-за своего дефекта.

Родители Джека были небогаты (они даже не имели оконченного школьного образования). Джек рано начал работать: в гольф-клубе, на местном почтамте, в обувном магазине. Выбор учебного заведения также был неслучайным. По карману семье Джека оказался только Университет Массачусетса — семестр в нем стоил \$50. Джек, кстати, был единственным среди родственников, получившим высшее образование.

••

В General Electric Джек попал после получения докторской степени. Как младший инженер он зарабатывал \$10 500 в год и к 30 годам хотел довести эту сумму до \$30 000 — можно сказать, что это и была его цель. Но он отдавал все силы работе и получал от этого огромное удовольствие. С ростом в должности цели Уэлча тоже поднялись на новый уровень: к середине 70-х годов он стал подумывать, что когда-нибудь сможет возглавить компанию.

Но не все в ней так думали. Например, Рой Джонсон — HR-директор GE, который оказывал значительное влияние на решения о выборе и продвижении сотрудников. В служебной записке, датированной июлем 1971 года, когда рассматривалась кандидатура Уэлча для очередного повышения, Джонсон заключил, что Джек заслужил это назначение, но оно «связано с повышенным риском. У Джека много и сильных сторон, и значительных недостатков. Его плюсы — сильная мотивация, чтобы добиваться роста бизнеса, врожденный предпринимательский инстинкт, творческие способности и активность, навыки прирожденного лидера и организатора, высокий уровень технической компетенции. Но, с другой стороны, он несколько заносчив, эмоционально (иногда излишне эмоционально) реагирует на критику. Он часто увлекается решением незначительных вопросов, а в сложных ситуациях склонен полагаться на собственную находчивость и интуицию, а не на основательную подготовку и помощь своих подчиненных. Кроме того, Джек проявляет определенное непочтение к принятым в General Electric порядкам, находящимся вне сферы его компетенции».

Действительно, по многим параметрам Джек не вписывался в корпорацию. Именно поэтому в начале своей карьеры он чуть было не

покинул компанию: будущий великий управленец пришел в ужас от царившего там бюрократизма. С трудом проработав год, молодой специалист решил уволиться. К счастью, руководству хватило ума удержать перспективного сотрудника. Тем не менее Джек без должного уважения относился к правилам поведения в компании и часто проявлял нетерпимость, особенно в отношении людей, которые не добивались нужных результатов. Он был откровенен и говорил неприятные вещи, невзирая на лица. Формальным отчетам и отрепетированным презентациям он предпочитал разговоры один на один. Он ожидал от своих собеседников глубокого понимания бизнеса и готовности отвечать на вопросы. Джеку нравились «конструктивные конфликты». Он считал, что наилучшие решения рождаются в открытых и честных спорах: если идея не выдерживала беспощадной дискуссии, то на рынке она и подавно не выжила бы.

Если новый сотрудник не оправдывал ожиданий, Джек быстро с ним расставался. А те, кто достигал нужных результатов, получали весомые прибавки к зарплате и премии. Джек охотно раздавал «пинки», но не забывал и хвалить. Из-за такого поведения его стали воспринимать как бунтаря; по компании ходили самые нелепые слухи. Сплетники утверждали, будто он прыгает на стол, чтобы запугивать сотрудников на их рабочих местах или во время собраний.

••

Проработав в GE 41 год, Джек Уэлч пережил много взлетов и падений. Доставалось ему и от СМИ, которые часто пытались наклеить на него ярлык. Когда Уэлч стал CEO, Уолл-стрит спросила: «Кто этот Джек?» Когда он попытался увеличить конкурентоспособность GE с помощью сокращений персонала, журналисты прозвали его «Нейтронным Джеком»: он, как нейтронная бомба, уничтожал людей, оставляя в целости здания. Уэлча называли «самым крутым боссом Америки»: работникам GE приходилось соответствовать его жестким требованиям. Узнав, что Уэлч сосредоточился на ценностях и культуре, люди спрашивали: «Что, Джек подобрел?» После того как Джек совершил неудачную сделку по покупке инвестиционного банка Kidder, Newsweek заявил: «Слышен треск — это рушится пьедестал». Когда же в октябре 2000 года GE объявила, что хочет приобрести Honeywell и Уэлч согласился остаться на своем посту до завершения этой сделки, некоторые решили, что он — «Джек-перестарок», из последних сил цепляющийся за свою должность.

И лишь в одном все были единодушны: Джек Уэлч пришел в General Electric в момент жесточайшего кризиса и превратил эту компанию в одну из самых преуспевающих в мире. До него сотрудники GE гордо называли компанию «супертанкером» — мощным и уверенно держащимся на плаву. Джек же хотел, чтобы компания стала больше похожей на скоростной катер, способный мгновенно изменить курс: «Я подумал, что нам нужна революция. Было очевидно, что с этой командой мне ее не совершить. Командно-административная система, в которой сложилась культура GE, отстала от времени... С ростом организации в ней появлялось все больше уровней управления».

Уэлч привнес дух динамичности в GE и во всю корпоративную Америку. Журнал Business Week написал, что Уэлч является «золотым стандартом, с которым можно сравнивать других администраторов». Его скромное происхождение, прямота в общении и огромный успех составили привлекательную комбинацию: «Он выглядит простым. Все называют его Джек». Из разрушителя, врага корпораций номер один Уэлч превратился в великого творца, в образец для подражания для менеджмента XXI в. Так на рубеже веков Джек Уэлч стал менеджером столетия.

ОСНОВНЫЕ ДАТЫ ЖИЗНИ

- 1935** Джек Уэлч родился 19 ноября в Пибоди, штат Массачусетс, США.
- 1953** Джек начинает учиться в Университете Массачусетса.
- 1957** Джек становится одним из двух лучших выпускников университета, получивших диплом по специальности «химическое машиностроение». Университет Иллинойса предлагает Джеку стипендию, и он соглашается.
- 1959** Джек женится на Каролин Осберн. В первом браке у него родится четверо детей.
- 1960** Джек Уэлч получает степень Ph.D. и устраивается в General Electric на должность младшего инженера.
- 1961** Джек принимает решение покинуть компанию, но исполнительный директор GE уговаривает его остаться, повышает ему заработную плату и расширяет полномочия.
- 1964** Джек добивается своего назначения на должность исполнительного директора направления полимеров GE.
- 1968** Джек получает повышение и становится исполнительным директором отделения пластмасс стоимостью \$26 млн. Он становится самым молодым человеком на подобной должности в GE.
- 1971** Джека назначают руководителем химико-металлургического подразделения GE.
- 1977** Джек с семьей переезжает в Фэрфилд, поскольку получает очередное повышение: CEO GE Редж Джонс назначает его руководителем сектора потребительских товаров. Так Джек становится претендентом на место Реджа Джонса.
- 1980** 15 декабря Джек Уэлч возглавляет GE.
- 1987** В апреле Джек и Каролин Уэлч разводятся.
- 1989** В апреле Джек вступает в брак во второй раз — он женится на Джейн Бизли, адвокате нью-йоркской юридической фирмы Shearman & Sterling.
- 2001** Джек и Джейн принимают решение о разводе.
- 2001** 7 сентября Джек Уэлч уходит в отставку и основывает компанию «Jack Welch, LLC», которая консультирует генеральных директоров компаний из списка «Fortune 500».

АНТИКРИЗИСНАЯ ПРОГРАММА ДЖЕКА УЭЛЧА

Вступив в должность генерального директора, Джек Уэлч активно взялся за дело улучшения General Electric. «Чтобы подорвать традиции и ритуалы, которые, по моему мнению, мешали компании, я начал “бросать гранаты”» — так написал он в своей автобиографии. Антикризисная программа Уэлча состояла из четырех пунктов.

ШАГ 1. «Нам нужно было достичь большего при меньших ресурсах»

- Джек Уэлч в первые пять лет управления GE уволил 118 000 человек, включая 37 000 в проданных направлениях бизнеса. То есть примерно каждый четвертый сотрудник был вынужден покинуть GE.

ШАГ 2. «Требовалось расширять одни направления, а другие сокращать или продавать».

- Джек Уэлч активно применял «стратегию первого или второго места». Все направления деятельности компании должны были оказаться в числе лидеров на рынке. Стать первыми или вторыми Джек Уэлч считал острой необходимостью. Только в этом случае он мог быть уверен, что к концу десятилетия ему удастся сохранить жизнеспособную компанию с уникальным набором направлений бизнеса. С отстающими направлениями Джек поступал по следующей формуле: направление можно было «улучшить, продать или закрыть».

ШАГ 3. «Нам нужно было работать как единая компания, используя при этом различные стили управления».

- Во время одного из первых посещений завода реактивных двигателей Джек Уэлч случайно узнал, что за работой цеха следит четыре уровня руководства. Сначала он не поверил своим ушам. Но потом увидел и другие пугающие тенденции:

«Казалось, чем больше подразделение, тем меньше сотрудники были увлечены своей работой. Слишком многие просто отбывали положенное время. Увлеченных людей было трудно найти. Слишком многие менеджеры считали, что их должности — вознаграждение за службу в компании, венец их карьеры, а не новые возможности». Джеку Уэлчу многое пришлось менять именно в руководстве — не в технологии и продуктах, а в отношении к работе.

ШАГ 4. «Надо было создать первоклассные условия работы, чтобы привлекать и удерживать лучших».

- Джек Уэлч построил фитнес-центр, гостевой дом, центр для конференций при центральном офисе, провел основательную модернизацию Кротонвилля — центра повышения квалификации руководителей. Противникам трат на производственные нужды Джек отвечал: «В компании должны работать только самые лучшие. А лучших нельзя отправлять учиться в серые бетонные клетушки устаревшего центра повышения квалификации. И нельзя, чтобы гости центрального офиса останавливались в третьесортном мотеле... Фитнес-центр выполняет двойную задачу: и способствует укреплению здоровья, и, что так же важно, помогает людям сплотиться... Только так можно создать в компании действительно неформальную семейную атмосферу».

ИСТОРИЯ КОМПАНИИ ИЗ УСТ ДЖЕКА УЭЛЧА

«СОБЕСЕДОВАНИЕ ОБ АВИАКАТАСТРОФЕ»

“ В конце января 1979 года Редж вызвал меня в свой кабинет и закрыл дверь. Так началось первое из его знаменитых «собеседований об авиакатастрофе» со всеми кандидатами.

Когда Редж сам был претендентом на высший пост, этот метод применил предыдущий руководитель компании — Фред Борч.

— Джек, представьте, что мы с вами летим в одном из наших самолетов и он разбивается, — начал Редж. — Кто должен стать следующим председателем совета директоров General Electric?

Повинуясь инстинкту, как и большинство кандидатов, я сразу же попытался вылезти из-под обломков и взять на себя управление компанией. Редж вежливо объяснил, что это невозможно: мы оба разбились.

Я попытался убедить его, что я все-таки выжил.

— Нет-нет, — настаивал он, — мы оба погибли. Кто должен стать председателем?

Я замялся, лихорадочно подыскивая ответ, и наконец сказал ему, что я совершенно уверен в своей кандидатуре и не могу никого больше назвать.

— Подождите, — сказал Редж. — Вас больше нет. Кто должен получить эту работу?

Наконец я сказал, что отдал бы свой голос за Эда Худа, который управлял сектором технической продукции и услуг: «Эд вдумчивый и умный; а на вторую ступеньку я поставил бы Тома Вандерслайса. Том решительный и серьезный. Они бы хорошо друг

друга дополнили». Как и я, Том не пользовался поддержкой ни одного из вице-председателей.

По результатам собеседований с девятью исполнительными руководителями оказалось, что ни один не доверил бы мне высший пост.

ПРОДВИЖЕНИЕ ТОВАРА

“ Мы стали продавать пластмассы так, как если бы это был стиральный порошок Tide... В телевизионном ролике в посудной лавке буйствовал бык, но вся посуда оставалась целой, так как была сделана из лексана. На радио в Детройте наши пластмассы продвигали в прайм-тайм популярные ведущие — комики Боб и Рэй... Мы провели акцию с участием Денни Маклейна из бейсбольной команды Detroit Tigers. На виду у группы журналистов Денни бросал в меня «быстрые мячи» на парковке нашего офиса в Детройте, а я заслонялся листом лексана. Никто другой не продвигал так промышленную пластмассу, и все эти действия привлекли большое внимание.

Мы хотели, чтобы производители автомобилей заменили все металлические детали — от отделки приборной панели до ручки стеклоподъемника — на лексановые. В нашем офисе работало пять человек, а у конкурента — DuPont — сорок. Зато мы были более расторопными и находчивыми.

Так мы поднялись на новые высоты. К 1970 году наши показатели превзошли самые оптимистичные прогнозы: направление пластмасс выросло в два с лишним раза менее чем за три года.

ПООЩРЕНИЕ КОМАНДЫ

“ В конце 1970-х мы совершили смелую попытку разработки принципиально новой лампочки под названием Halarc, которая должна была работать в десять раз дольше и потреблять гораздо меньше

энергии, чем обычная. Этот масштабный проект обошелся компании в \$50 млн.

Но возникла проблема: никто не захотел покупать лампочку за \$10,95, несмотря на ее отличные энергосберегающие характеристики, и проект Halarc окончился полным провалом. Но мы не стали наказывать его участников, а похвалили их за усилия, а нескольких даже повысили в должности. Несмотря на безрадостный результат, мы широко сообщили о поощрении команды проекта. Все сотрудники должны были знать, что в компании разрешается идти на большой риск и проигрывать.

ИСКУССТВО НАЙМА СОТРУДНИКОВ

“ Учиться искусству найма приходилось на собственных ошибках. Смешно вспоминать, насколько большой была разница в качестве первых сотрудников, которых я нанял. Тогда я часто судил о кандидатах по их внешнему виду и произведенному впечатлению. На маркетинговые должности я иногда нанимал привлекательных людей с хорошо подвешенным языком. Одни из них оправдывали ожидания, а другие оказывались пустышками в красивой оболочке...

Меня впечатляли дипломы выдающихся учебных заведений... Зачастую оказывалось, что диплом известного заведения не дает никаких гарантий успешной работы.

Тогда я обожал красивые резюме с перечислением дипломов по различным дисциплинам. Но часто оказывалось, что, даже если их владельцы были умными и любознательными людьми, им не хватало целеустремленности, профессионализма, увлеченности, умения брать на себя обязательства и выполнять их.

Резюме в неопытных руках — опасное оружие.

В итоге я понял, что на самом деле мне нужны люди, увлеченные своим делом и полные желания довести начатое до конца. Об этих качествах трудно было судить по резюме. Только в личном общении я мог узнать, есть ли в человеке этот внутренний огонь.

ОЦЕНКА СОТРУДНИКОВ

- “ Мы остановились на методике, которую назвали «кривая жизне-способности». Мы вынуждали руководителей отделений выстав-лять оценки своим подчиненным, чтобы определить, кого в своей организации они причисляют к лучшим 20%, кого — к жизнен-но важным средним 70% и, наконец, к худшим 10%. Как прави-ло, недостаточно эффективных сотрудников мы просили поки-нуть компанию.

Именно так строятся первоклассные организации — постоян-но усиливаясь за счет ежегодного отбора лучших. Это динамич-ный процесс, и место в высшей группе не гарантировано нико-му — всем без исключения приходится постоянно доказывать свое превосходство.

УВОЛЬНЕНИЕ СОТРУДНИКОВ

- “ Это самая сложная часть работы менеджера, и она не становит-ся легче со временем. Я научился подготавливать людей, чтобы просьба уйти из компании не застала их врасплах. До решающей встречи с менеджером, которого предполагалось заменить, я как минимум два-три раза высказывал ему свое разочарование и да-вал возможность исправить положение. После каждого обзора работы его отделения я посылал ему письменные замечания.

Даже если моя откровенность была неприятна, все менеджеры точно знали, в каком положении они находятся. Люди должны пережить удивление и разочарование еще при первом разговоре, а не тогда, когда их уже просят уйти. Я не помню ни одного слу-чая, чтобы сообщение об увольнении потрясло или ошеломило менеджера в последнем разговоре со мной.

Я говорил: «Послушайте, мы испробовали все, что могли. Мы оба знаем, что у вас ничего не вышло. Пора заканчивать»...

Я знаю, что многие люди начинали жить лучше и счастливее, уйдя с неподходящей работы.

ТРИ КЛАССА СОТРУДНИКОВ ПО ДЖЕКУ УЭЛЧУ

Джек Уэлч всех сотрудников разделял по классам: А, В и С.

КЛАСС А

- Активные, увлеченные сотрудники, всегда готовые к восприятию идей из любых источников. Они заряжают энергией окружающих. Благодаря им работа становится продуктивной и интересной. Именно увлеченность — самое большое различие между сотрудниками классов А и В.

КЛАСС В

- Сердце компании, неотъемлемый фактор ее успешной работы. Руководитель направляет много энергии на улучшение сотрудников класса В и хочет, чтобы они каждый день стремились узнать, что мешает им перейти в класс А. И обязанность менеджера — помочь им туда попасть.

КЛАСС С

- Эти сотрудники не справляются с работой. Чаще всего они расхолаживают окружающих, а не заряжают энергией. Такие люди склонны мешкать, а не выполнять. Нельзя впустую тратить на них время.

ЧЕТЫРЕ ТИПА МЕНЕДЖЕРОВ ПО ДЖЕКУ УЭЛЧУ

МЕНЕДЖЕР 1-ГО ТИПА

- Добивается результатов (как финансовых, так и других) и разделяет ценности компании. Его будущее легко определить.

МЕНЕДЖЕР 2-ГО ТИПА

- Не добивается результатов и не разделяет ценности компании. Решать его судьбу неприятно, но так же легко, как в первом случае.

МЕНЕДЖЕР 3-ГО ТИПА

- Не добивается результатов, но разделяет ценности организации. Таким сотрудникам нужно давать второй или даже третий шанс, желательно в других условиях. Иногда со второго или третьего раза такие сотрудники добиваются впечатляющих успехов.

МЕНЕДЖЕР 4-ГО ТИПА

- Добивается результатов, но не разделяет ценности компании; он не способен никого вдохновить, добиваться эффективности своих подчиненных ему часто приходится силой. В организации «без границ», какой сделал GE Джек Уэлч, менеджеров 4-го типа не удерживали.

GENERAL ELECTRIC – КОМПАНИЯ «БЕЗ ГРАНИЦ»

Компания «без границ» – эта идея, ноу-хау Джека Уэлча позволила GE выгодно отличаться от остальных компаний мира в 1990-е годы. Что же это такое?

В компании «без границ» уничтожены все барьеры между функциями: НИОКР, производством, маркетингом и остальным; нет различий между работой на внутреннем и международном рынке. Компания так же уверенно и слаженно работает в Будапеште и Сеуле, как в Луисвилле и Скенектади.

Компания «без границ» разрушает внешние стены, чтобы поставщики и клиенты стали частью одного процесса. Команда становится важнее, чем самолюбие отдельных лиц. Если в обычной компании вознаграждают изобретателя или человека, подавшего хорошую идею, то в организации «без границ» отмечают и тех, кто претворяет эту идею в жизнь: ведь зачастую заслуги команды ничуть не меньше, чем ее руководителя.

Говорит Джек Уэлч: «Подход “без границ” помог нам перенимать лучшие идеи и приемы работы и у других компаний. Мы выразили ее в виде лозунга: “Искать лучший способ каждый день”». Сейчас эта фраза нанесена на стены фабрик и офисов GE по всему миру. Этот подход дал новый толчок культуре самообучения, сформировавшейся благодаря нашим “тренировкам”. К 1990 году между некоторыми отделениями уже происходил обмен идеями, и термин “без границ” призван был претворить этот процесс в повседневную жизнь. Мы проповедовали нашу идею на всех совещаниях и встречах. Она помогла нам, к примеру, приструнить сотрудника, который не хотел делиться новыми приемами, или менеджера, который не хотел отпускать хорошего сотрудника в другое отделение».

ФИЛОСОФИЯ БИЗНЕСА ОТ ДЖЕКА УЭЛЧА

ЧЕСТНОСТЬ

- Репутация честного человека помогала мне как в хорошие, так и в трудные времена. Окружающие всегда знали, что я поступаю с ними честно. У меня никогда не было скрытых мотивов. Я всегда шел по одному пути — прямому и честному.

КОРПОРАЦИЯ И ОБЩЕСТВО

- Я уверен в том, что социальная ответственность начинается с построения сильной конкурентоспособной компании. Только процветающая организация может улучшать жизнь людей и общества. Поэтому основная социальная ответственность СЕО — обеспечивать финансовый успех компании.

НЕОБХОДИМОСТЬ ЗАДАВАТЬ ТОН

- Организация равняется на своего лидера. Я всегда внушал руководителям отделений, что тысячи подчиненных берут с них пример — и в выполнении своих обязанностей, и в отношениях с другими сотрудниками. Иными словами, СЕО задает тон в своей организации. Я каждый день стремился напомнить о себе всем сотрудникам, чтобы они ощущали мое присутствие. Во время командировок за границу я по 16 часов в день контактировал с сотнями, если не с тысячами людей. Я хотел, чтобы все в GE узнали меня как человека, а не просто фотографию в ежегодном отчете.

МАКСИМАЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНТЕЛЛЕКТА ОРГАНИЗАЦИИ

- Существенная обязанность СЕО — раскрывать интеллектуальный потенциал всех сотрудников. Для этого нужно выявлять их лучшие идеи и делиться ими с остальными. Сегодня поиски более эффективных приемов работы и активный обмен новыми знаниями — неотъемлемая часть работы GE.

СНАЧАЛА ЛЮДИ, ПОТОМ СТРАТЕГИЯ

- Правильный подбор исполнителей гораздо важнее, чем разработка стратегии. Эта истина касается всех направлений бизнеса. Я повидал множество перспективных стратегий, которые ни к чему не привели из-за отсутствия нужных людей.

НЕФОРМАЛЬНАЯ ОБСТАНОВКА

- Бюрократизм душит и ограждает от реальности, а неформальная обстановка освобождает и дает конкурентное преимущество. Но для ее создания недостаточно принимать поверхностные меры: обращаться друг к другу по имени, не распределять парковочные места в зависимости от статуса и позволить неформальный стиль в одежде. Нужно дать всем возможность участвовать в общем деле и осознавать свой вклад... Каждый знает, что его идеи услышат, усилия оценят по достоинству.

УВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ

- Заносчивость — пагубная черта, как и явное честолюбие. Уверенность в себе полезна, но важно, чтобы она не перешла в заносчивость. По-настоящему уверенному в себе человеку свойственна восприимчивость: он приветствует изменения и новые идеи из любых источников, не боится того, что его взгляды будут поставлены под сомнение, и получает удовольствие от интеллектуальных схваток, которые развивают идеи. Благодаря уверенным в себе людям организация в целом воспринимает идеи и обучается новому.

УВЛЕЧЕННОСТЬ

- Отбирая руководителей, я всегда искал в них именно эту характеристику. Она не означает, что нужно быть шумной или яркой личностью. Увлеченность — то, что идет из глубины души. Организации высокого класса умеют увлечь людей работой.

ПРАЗДНИКИ

- Бизнес должен приносить удовольствие, но для многих людей он просто работа. Я убедился на опыте, что, празднуя свои достиже-

ния, организация получает новую энергию. Вам не обязательно раздавать новые «мерседесы». Это может быть бочонок пива или ужин на двоих. Сделайте так, чтобы у вашей команды находилось время для веселья — конечно, не в ущерб производительности.

ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ – ПУТЬ К ЭФФЕКТИВНОМУ РАЗВИТИЮ КОМПАНИИ

- Никому не нравится играть роль Господа Бога, распределяя людей по классам, а особенно выбирать худшие 10%. Дифференциация — один из самых щекотливых вопросов для любого менеджера. С самого начала я рассматривал ее как ключ к построению организации высокого класса. Лучшим противоядием от бюрократии стало то, что мы год за годом заставляли менеджеров удалять самых неэффективных.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ЛЮДЕЙ

- Мы всегда внушали руководителям отделений: «Направления бизнеса принадлежат вам, а людей вы берете в аренду». Мы с Биллом Конати чувствовали личную ответственность за 750 высших руководителей и следили за их развитием, поощрением и продвижением.

ПОСТОЯННЫЕ ОЦЕНКИ

- Оценка сотрудников была нужна мне как кислород. В системе, основанной на личных способностях и заслугах людей, нет ничего важнее. Я все время оценивал людей — и для решений по опционам и повышению зарплаты, и когда просто встречал их в коридоре. К каждой годовой премии для моих непосредственных подчиненных прилагалась написанная мной лично записка на две-три страницы, в которой я излагал свои требования на следующий год, и письмо предыдущего года со сделанными красной ручкой пометками.

СТРАТЕГИЯ

- Успех в бизнесе зависит не столько от грандиозных планов, сколько от способности быстро реагировать на реальные изменения по

мере их возникновения. Поэтому стратегия должна быть динамичной и упреждающей. Вот пять простых вопросов, которые помогли мне применять стратегическое мышление на практике.

1. Какова сегодня глобальная позиция вашей компании и ваших конкурентов: доли рынка, сильные стороны по каждой линейке продукции и по каждому региону?
2. Какие действия ваших конкурентов за последние два года изменили условия конкуренции?
3. Что вы сделали за последние два года, чтобы изменить эти условия?
4. Каких действий ваших конкурентов по изменению условий конкуренции в ближайшие два года вы больше всего опасаетесь?
5. Что вы собираетесь предпринять в ближайшие два года, чтобы предвосхитить их любые действия?

КОНКУРЕНТЫ

- Со временем я стал сомневаться в двух «истинах», которые относятся к конкурентам. Одна из них гласит: «Мы теряем долю рынка, потому что наши ненормальные конкуренты отдают свой продукт задаром». На самом деле у конкурента были более низкие расходы или стратегическое обоснование таких действий. Вторая избитая «истина»: конкуренты будут дремать, пока мы разрабатываем новый продукт. Но так не бывает. При разработке плана каждого нового продукта мы стремились учесть возможные ответные действия самых умных конкурентов, хоть это было нелегко. Не следует недооценивать конкурента.

РАБОТА НА МЕСТАХ

- Я всегда считал, что центральный офис — не лучшее место для работы. Я не могу сказать, сколько времени СЕО должен проводить на местах, но лично я каждый день старался вырваться из офиса. Я всегда напоминал себе: в центральном офисе ничего не производят и не продают. Чтобы иметь понятие о том, что действительно происходит в компании, я должен наблюдать за работой на местах.

ИНИЦИАТИВЫ И ТАКТИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ

- Инициативы оказывают долговечное воздействие, приводят к коренным изменениям в компании, дополняют и обогащают друг друга. С другой стороны, не следует пренебрегать и тактическими ходами, чтобы вдохнуть новую жизнь и энергию в компанию или в одно из ее функциональных направлений. Понимая разницу между принципиальными мерами и средствами быстрого решения проблем, организация сохраняет целенаправленность.

РАЗЪЯСНЕНИЕ И ЗАКРЕПЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ

- Чтобы донести до сотрудников идею, я без конца повторял ее на каждой встрече и собрании, год за годом, даже когда она набивала мне оскомину. Я всегда считал, что нужно по максимуму продвигать любую идею, и только тогда ее поймут и поддержат сотни тысяч людей. Часто мое поведение было навязчивым, а временами граничило с одержимостью, но это помогло мне добиться цели.

ОПРОСЫ СОТРУДНИКОВ

- Хотя в руководстве компанией мы не ориентировались только на результаты этих анонимных компьютерных опросов, искренние ответы сотрудников очень помогли нам правильно расставлять акценты в инициативах. Мы показывали результаты опроса сотрудникам, совету директоров, а также аналитикам по ценным бумагам — в первый раз они были потрясены. Во многом наш успех объяснялся тем, что мы узнавали мнение сотрудников и принимали соответствующие меры.

УЛУЧШЕНИЕ ФУНКЦИИ

- Когда мне казалось, что какое-то функциональное направление компании работает недостаточно хорошо, я назначал себя его неофициальным директором.

МЕНЕДЖЕР ПО РЕКЛАМЕ

- Очевидно, что управление имиджем и репутацией компании — обязанность СЕО. Возможно, я иногда проявлял в этом деле

излишний энтузиазм. За 20 с лишним лет я пересмотрел сотни раскадровок для съемки роликов компании и продуктов. В эфир выходила только одобренная мной реклама. Имидж важен, и я уверен, что СЕО должен за ним следить.

ЛИЧНОЕ УЧАСТИЕ В РАБОЧЕМ ПРОЦЕССЕ

- Выбирая, какие вопросы брать под личный контроль, я руководствовался инстинктом. Если я чувствовал, что могу помочь команде, то выходил на поле, а в остальных случаях болел за нее на трибуне.

СОСТАВЛЕНИЕ ДИАГРАММ

- Вряд ли кто-то из моих 65-летних ровесников чертил диаграммы для презентации аналитикам, как я в декабре 2000 года. Но это всегда помогало мне привести мысли в порядок. Я любил сводить сложную проблему к простой диаграмме.

БОРЬБА С ПРОБЛЕМАМИ

- Я часто говорил: «Давайте попробуем продраться через эту проблему!» Мы устраивали встречу, часто незапланированную, и боролись со сложным вопросом. Единственным критерием участия в этих встречах было ноу-хау, а не титулы или должности. Этот метод позволял нам разрушить понятие иерархии: на таких встречах все чувствовали себя равными партнерами и могли предлагать идеи в неформальной искренней атмосфере.

ВАШ БЭК-ОФИС – ФРОНТ-ОФИС ДРУГОЙ КОМПАНИИ

- Мы активно применяли эту идею Питера Друкера. Не организуйте столовую своими силами – пусть это сделает подрядчик. Не печатайте материалы сами – поручите это типографии. Нужно понимать, где вы создаете реальную добавленную стоимость, и направлять туда своих лучших людей и ресурсы. Вспомогательные функции по определению не смогут привлечь ваших лучших людей. Мы поручили эти функции специализированным компаниям, которые поручили их выполнение своим лучшим сотрудникам.

СКОРОСТЬ

- Я редко сожалел о своих действиях, но часто жалел о том, что действовал недостаточно быстро. Я думаю, что одной из причин стремительного развития моей карьеры в GE стала решительность в действиях относительно людей, заводов и инвестиций. Выбирая между вариантами «Мне следовало помедлить с решением» и «Надо было действовать быстрее», я почти каждый раз склонялся к последнему.

ЗАБУДЬТЕ О РАЗМЕРАХ

- В крупной компании мелочи часто упускаются. С ростом направлений бизнеса и компаний их размер может оказаться тормозом, а не ускорителем. Недостатки крупных размеров — трудности в обмене информацией, многочисленные ступени иерархии и отсутствие неформальной обстановки — препятствуют созданию атмосферы, которая дает сотрудникам новую энергию. В отличие от малых фирм крупные компании зачастую теряют такие полезные в бизнесе качества, как маневренность, быстрота и легкий обмен информацией. Став CEO, я уже знал, что для роста компании нужно создавать небольшие проекты и отделять их от основного рабочего процесса. Мы достигли большого успеха, создавая в рамках крупных направлений такие проекты и уделяя им особое внимание.

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

ГОВОРИТ ДЖЕК УЭЛЧ

“ Я люблю сравнивать бизнес с рестораном мирового класса: на кухне еда никогда не выглядит так же привлекательно, как на тарелках из тонкого фарфора. Бизнес — это суматоха и хаос. Но я надеюсь, что на нашей «кухне» вы найдете ингредиенты, которые помогут вам осуществить собственные мечты.

••

“ В качестве еще одной эффективной аналогии я использую сравнение организации с многоэтажным домом. Полы — это уровни руководства, а стены — барьеры между функциональными направлениями. Чтобы добиться от организации наилучших показателей, нужно разрушить эти полы и стены и создать открытое пространство, где люди будут свободно обмениваться идеями, не обращая внимания на ранги и функции.

••

“ Некоторым кажется, что избавляться от худших 10% жестоко и бесчеловечно. На самом деле все наоборот. Я считаю бесчеловечным удерживать людей, которые не смогут расти в организации. Самое жестокое — медлить и сообщать людям об их профнепригодности на поздних этапах карьеры, когда у них мало вариантов новой работы и много финансовых обязательств: оплата учебы детей или крупный ипотечный кредит.

••

“ Одно из реальных преимуществ крупной компании — способность заниматься большими проектами с огромным потенциалом. Но это преимущество быстро сойдет на нет, если сурово наказывать людей, которым не удалось достичь сверхамбициозных целей. Так можно отбить всякое желание рисковать и брать ответственность на себя.

- “ Вера в свои силы придает решительности и помогает расти, ставить на карту больше и выходить далеко за рамки своих прежних возможностей. Развивать веру людей в собственные силы — очень важная обязанность руководителя. Для этого нужно ставить перед ними цели, которые они раньше считали невозможными, и всячески поощрять их после каждого успеха.
-
- “ Хороший руководитель способен кардинально изменить судьбу своего бизнеса.
-
- “ Мой жизненный путь убедительно показывает: какими бы ни были ваши мечты, вы неизбежно столкнетесь с препятствиями. Но удача была на моей стороне, и я продолжал двигаться вперед, иногда спотыкаясь, но не останавливаясь на достигнутом.
-
- “ Из ошибок можно извлечь не меньше уроков, чем из успехов.
-
- “ Никогда не соглашайтесь на работу, если для нее придется пожертвовать своим истинным «я».
-
- “ Строя планы на будущее, не стоит делать ставку на чудо. Организация, попавшая в ловушку самообмана, делает неправильные выводы и принимает нелепые решения. Первый шаг к оздоровлению — посмотреть правде в глаза.
-
- “ Стоит задрать нос, как жизнь мгновенно ставит тебя на место.
-
- “ Для изменений недостаточно лозунга или выступления. Они происходят, когда вы назначаете нужных людей для их проведения. На первом месте — люди, а уже потом стратегия и все остальное.
-
- “ Главная особенность системы управления GE — предельно внимательное отношение к людям. Именно в этом вся суть: чтобы разрабатывать превосходные продукты и услуги, требуются превосходные сотрудники.