

ПРЕДИСЛОВИЕ. ПОЧЕМУ ДОСТУПНЫЙ ПЛОД ТАК СЛОЖНО УВИДЕТЬ?

Многое из того, что называется менеджментом, придумано, чтобы затруднить людям работу.

Питер Друкер

Песок в вашем чемодане

Мы написали эту книгу от безысходности, которая, думается, знакома не понаслышке и вам.

Нам повезло сотрудничать со многими успешными руководителями крупных компаний, которые хотели, чтобы фраза «Люди — наш самый ценный ресурс» соответствовала действительности. Работая с их служащими, занимавшими разные должности в структуре организации в различных регионах и выполнявшими самые разные функции, мы постоянно слышали: «Наконец-то нашелся кто-то готовый выслушать наши идеи о том, как сделать компанию лучше». Нас всегда поражает это почти осязаемое чувство облегчения, которое они испытывают.

Компании по всему миру стали крупнее, но они не стали лучше. В действительности в ходе своего роста большин-

ство из них становятся *меньше* суммы их частей. Невероятный скачок в развитии технологий не стал панацеей и не сделал работу проще. Работники считают, что они стали трудиться больше, чем когда-либо. Тем не менее их компании продвигаются вперед со скоростью улитки и подвержены скорее стагнации, нежели росту, будучи больше сфокусированными на политике, чем на получении прибыли. Эта книга предназначена для всех людей во всем мире, которые любят (или не любят!) свою компанию и свою работу, но чувствуют бессилие от того, что каждый день сталкиваются с препятствиями, мешающими повысить продуктивность и прибыль, и ничего не могут с этим поделать.

Представьте себе: вы собираетесь в отпуск. Вы аккуратно складываете необходимые вещи в чемодан. Вы пытаетесь закрыть его, но у замков на этот счет свое мнение: мы... не... защелкнемся! Что вы предпримете в первую очередь? Можно сесть на чемодан. Если вы надавите всем весом, возможно, крышка захлопнется. Если это не помогло, придется сделать выбор между двумя неприятными вариантами — потратить деньги на чемодан побольше или оставить дома часть тех вещей, которые вам действительно нужны.

На работе происходит то же самое — можно потратить деньги и решить проблему *или* можно жить с ней дальше и обойтись меньшими расходами.

Давайте вернемся к моменту, когда вы сдались и отказались от попытки упаковать в чемодан все необходимое.

Проблема в том, что вместе с вещами вы пакуете еще и воздух — много воздуха! Вы его не видите, он вам не нужен, но он все равно есть в чемодане. Воздух занимает место и порождает проблемы. Вам придется взять с собой воз-

дух, в котором нет надобности, вместо одежды, которая необходима.

Конечно, вы попытались избавиться от воздуха хотя бы частично — сев на чемодан; вы навалились на него всем весом; возможно, вы скатали некоторые вещи (таким образом изгнав из них воздух). Но быстро сдались, неохотно решив, что заплатите 8 долларов в отеле за стирку рубашки.

Воздух очень плотный. Настолько плотный, что, будучи заключенным в шинах, он выдерживает вес самых больших автомобилей и грузовиков! И он не просто плотный, но еще и заполняет собой любое пространство, которое может.

А его невидимость делает его нашим самым худшим врагом, когда мы упаковываем вещи! Мы не можем его видеть, следовательно, не можем от него избавиться. Просто представьте себе, что ваш чемодан наполнен не воздухом, а красным песком! Вы приложили бы все усилия, чтобы его вытряхнуть. В результате ситуация счастливо разрешилась бы без неудачного компромисса (потери 8 долларов за стирку одной-единственной рубашки). И вам не пришлось бы платить постоянно увеличивающийся сбор за сверхнормативный багаж.

Компании «упаковывают воздух» в свои процессы. Много воздуха! Как правило, управленцы, пытаясь избавиться от него, сдаются слишком быстро. Однако если он достигает объема воздушного шара, то, возможно, требует к себе внимания. А как насчет тысяч и тысяч маленьких кармашков, рассеянных по каждому процессу и каждому направлению работы организации? Если со временем количество производственных процессов увеличивается, то же происходит и с воздушными карманами.

Мы помогли тысячам бизнесменов найти деньги на реновацию, повышение эффективности, улучшение обслуживания клиентов и обеспечение роста компании... и все это за счет превращения незримого «упакованного воздуха» в видимый «красный песок».

Почти любой процесс, любая активность в бизнесе, о каких вы только можете вспомнить, содержит воздух, который расходует время и деньги, а также предполагает плохие альтернативы.

Управленческие процессы, не меняющиеся десятилетиями, нуждаются в полном пересмотре. Последним большим прорывом в менеджменте стали методика бережливого производства, или лин-методика, и концепция шести сигм (сегодня их обычно объединяют). В основе этих систем лежит научный подход к повышению продуктивности и прибыли. Однако технология бережливого производства и шести сигм отнимает много ресурсов и времени. Она полезна в случае крупномасштабных проектов, но не помогает справиться со множеством воздушных карманов, глубоко запрятанных в каждой организации. Нам нравится думать о концепциях бережливого производства и шести сигм как об огромной серверной ферме, которая хороша для обработки большого количества данных. Чего не хватает многим компаниям, так это умения устранять проблемы на уровне ноутбука, который как раз и нужен для решения ежедневных задач.

В этой книге даются практические советы о том, как перестать паковать воздух! Большинство из них просты. Они не требуют применения новой дорогой технологии или греческих букв (да, шесть сигм, мы о вас!). Меняйте схему работы, следуя некоторым (или всем) советам из нашей книги, и вы не только увеличите годовую прибыль ком-

пании, но и начнете получать от работы большее удовлетворение!

Теперь ваша очередь! Мы видели, как эти простые действия творили чудеса в кабинетах больших начальников и производственных цехах, как они приносили пользу рабочим на фабриках Среднего Запада и генеральным директорам подразделений в Восточной Азии. Откройте любую страницу и узнайте прямо сейчас, как их внедрить в управленческие процессы — по отдельности или комплексно.

Доступные плоды

Я никогда не пробую перемахнуть через планку, установленную на высоте семи футов; я оглядываюсь вокруг в поисках подходящих планок на высоте одного фута, через которые я запросто смогу переступить.

Уоррен Баффет

Кажется, что доступные плоды можно легко сорвать. Вам наверняка известно это популярное определение: доступные плоды — это действия, которые улучшают доход без риска и особых усилий. Многие менеджеры убеждены после долгих лет снижения расходов, что сняли свои доступные плоды давным-давно. Если их легко сорвать, то так и произошло, ведь правда?

Нет. К сожалению, в результате сокращения издержек доступные плоды зачастую остаются нетронутыми, зато обрезаются ветки без учета того, что станет с деревом. Настоящие доступные плоды всегда *рядом* — только руку про-

трани. За десятилетия работы мы убедились, что сбор таких плодов дает больше результатов с гораздо меньшим риском, чем крупные проекты — стратегические преобразования и внедрение общекорпоративных систем, на которые и полагаются компании! Вот эти плоды срывать действительно рискованно!

Доступные плоды бывают разных размеров; некоторые из них стоят миллионы долларов, а другие — всего несколько тысяч. Вместе они — ваш фактор роста! Эта книга поможет вам собрать максимальный урожай!

Человек освоил планету, выращивая культуры и собирая урожай, а вы можете управлять компанией, собирая урожай идей!

Одна голова хорошо, а две лучше.

Пословица

Как человеку удалось покорить планету? Пока другие животные охотились, добывая пищу, мы, люди, научились выращивать различные культуры и собирать урожай.

Само собой, древние люди ходили на охоту. Но это было тяжелым и рискованным делом. Чтобы усилия оправдались, нужно было найти крупную добычу. Однако здесь возникла одна проблема: такие животные пугливы и опасны. Только самые сильные, самые отважные, самые опытные члены племени могли принимать участие в охоте. Судьба племени зависела от нескольких человек. Начало охоты

могло быть многообещающим, но обычно она продолжалась дольше запланированного, приносила меньше добычи, и в ее ходе оказывалось больше раненых, чем ожидалось. По мере того как охотники опустошали угодья, им приходилось странствовать все дальше по неизведанным территориям, промысел зверя становился все сложнее, а объем добычи уменьшался.

Весьма похоже на те крупные проекты, которые реализуют компании для подпитки своих доходов. Реорганизации, ERP-системы¹, снижение расходов и т. д. — все это корпоративные версии охоты на крупного зверя.

Топ-менеджеры, преисполненные надежд, запускают подобные программы, как и в начале охоты, с большой помпой. Приглашенные эксперты приступают к работе. Команда топ-менеджеров отслеживает прогресс и одновременно ждет потрясающего результата. Иногда дела идут неплохо... с такой же частотой, с какой нам удается выиграть в лотерею пару баксов. Мне нравится, как Ллойд реагирует на реплику Мэри о том, сколько у него шансов на свидание с ней (один из миллиона) в фильме *«Тупой и еще тупее»*: «А, так ты говоришь, что у меня есть шанс... да-а-а!» (Оцените иронию: цитата из фильма *«Тупой и еще тупее»* использована для иллюстрации доминирования человека на планете!)

Масштабные проекты — аналог охоты на крупного зверя — связаны с непредсказуемыми рисками, реализуются дольше, чем было задумано, и, как правило, приносят гораздо меньше прибыли, чем ожидалось. Другими словами, шансы на успех в данном случае примерно такие же, как у Ллойда.

¹ Системы управления ресурсами предприятий. — *Примеч. ред.*

Когда люди начали заниматься сельским хозяйством, все кардинальным образом изменилось. Злаковые культуры пришли на смену диким животным, крупное и опасное превратилось в маленькое и безопасное. Вместо освоения новых охотничьих территорий люди стали повторно использовать поля. Вместо небольшой группы охотников появилось большое количество фермеров. Сельское хозяйство безопаснее и проще охоты, и оно сплотило людей, обладающих разными навыками.

В результате полной трансформации образа жизни человечеству удалось создать невероятно богатую и могущественную цивилизацию, которая быстро покорила племена охотников.

Менеджеры по-прежнему слишком зависят от охоты — разработки больших проектов, которые, как они надеются, принесут огромную прибыль. Это необязательно плохо. В конце концов, если дичь действительно стоящая, за ней нужно идти... но крайне осторожно.

Проблема заключается в том, что менеджеры игнорируют сбор урожая. В крупных компаниях служащие подают тысячи маленьких идей о том, как увеличить прибыль *без* риска. Мы это знаем точно, потому что видели собственными глазами. Представьте себе компанию, работники которой находят и выдавливают воздух из тысячи карманов, каждый стоимостью 100 000 долларов. В совокупности это добавило бы к годовому доходу организации 100 миллионов долларов без особого риска. Небольшие фирмы могут делать то же самое, только в меньшем масштабе. Этот невероятный по силе принцип мы назвали урожаем идей™.

УРОЖАЙ ИДЕЙ И ПОКАЗАТЕЛИ РОСТА ДОХОДА

Чтобы добиться высокой урожайности, фермер должен вспахать землю, посеять семена, удобрить почву, собрать урожай. Чтобы добиться финансового успеха, фермер затем должен упаковать и продать продукцию.

Чтобы собрать хороший урожай *наличных* от инноваций в бизнесе, руководители должны располагать шестью компонентами. Если они желают обеспечить приток звонкой монеты, им нужно обладать умением решать проблемы, мотивировать служащих, организовывать сотрудничество между отделами, быстро принимать решения, осуществлять проекты и организовывать работу таким образом, чтобы все сознавали свою ответственность за результат.

Мы просили директоров оценить эти компоненты в их компаниях и часто слышали следующее: «Мы работаем на твердую четверку. Мы хорошо применяем многие из них».

Вот каковы их типичные оценки.

Умение решать проблемы	80 %
Умение мотивировать служащих	90 %
Умение организовывать сотрудничество между отделами	75 %
Умение быстро принимать решения	85 %
Умение осуществлять проекты	90 %
Умение организовать работу таким образом, чтобы все чувствовали ответственность за приток звонкой монеты	85 %
Средняя оценка	85 % = твердая четверка

Какой оценки они заслуживают на самом деле? Просто скажем, что вы не захотели бы, чтобы ваш ребенок принес такую отметку домой из школы!

Общий результат сбора урожая идей в компании можно подсчитать путем *умножения*, но это не *средняя величина*, складывающаяся из сбора на каждом этапе. Если для этого вам нужен специальный термин из мира бизнеса, назовите процесс мультипликатором урожая идей! Когда только 80 % работников обладают необходимым умением решать проблемы и только 90 % из них мотивированы на активные действия, это означает, что лишь 72 % сотрудников имеют мотивацию и нужные навыки ($80 \% \times 90 \% = 72 \%$). Если эти 72 % работников способны успешно взаимодействовать друг с другом только 75 % времени, значит, только 54 % времени компания располагает необходимыми условиями: мотивацией, умениями и способностью к совместной работе! Продолжаем. Если 85 % идей быстро проходят процесс принятия решений, 90 % из них реализуются благодаря достаточному умению осуществлять проекты и 85 % из них приносят реальную прибыль в звонкой монете — *всего мы получаем... 35 %!*

Оценка? Твердая двойка!

Провал, если оценивать по кривой, потому что оказывается, что почти у всех компаний столь низкая урожайность!

Небольшие утечки на каждой стадии суммируются, и получается кумулятивный эффект — огромная потеря. На фабрике легко увидеть, куда исчезает сырье. К сожалению, идеи, которые никогда не были разработаны или одобрены, в организации обычно остаются незамеченными, как и упакованный воздух, так что общая убыль незрима, пока менеджеры не начнут использовать лучшие процессы.

Итак, как в компании должен оцениваться каждый компонент, чтобы *общая* оценка была 85, что и означает твердую

четверку? Нужно, чтобы эффективность каждого этапа составляла 97%! Если вы хотите пятерку, которая принесла бы вам в три раза больше прибыли, чем вы имеете сегодня, тогда на каждой стадии вам необходимо быть эффективными на 99%.

Хорошая, хотя и неожиданная для многих компаний новость заключается в том, что существенно улучшить результаты на всех этапах сбора урожая идей не так уж сложно.

Мы знаем, что пора переходить к конкретике, но все-таки закончим предисловие следующими громкими словами: эта книга поможет вам исправить двойку на пятерку, и эта разница **утроит** ваши доходы!