

# Содержание

Введение.....	7
<b>ЧАСТЬ I</b>	
<b>ЛИЧНОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ.....</b>	<b>11</b>
Глава 1. Высокие результаты.....	13
Глава 2. Планирование времени.....	19
Глава 3. Личная эффективность.....	27
Глава 4. Лидерство.....	47
Глава 5. Создание команды.....	53
Глава 6. Коучинг.....	57
Глава 7. Преодоление проблем / принятие решений.....	63
Глава 8. Инновации.....	69
Глава 9. Искусство эффективного общения.....	77
Глава 10. «Самомаркетинг» и PR.....	85
<b>ЧАСТЬ II</b>	
<b>ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ.....</b>	<b>93</b>
Глава 11. Финансы.....	95
Глава 12. Управление персоналом.....	179
Глава 13. Конкурентоспособная маркетинговая стратегия.....	241

<b>ЧАСТЬ III</b>	
<b>РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА</b> .....	261
Глава 14. Стратегия и развитие бизнеса .....	263
Глава 15. Бизнес-планы.....	287
Глава 16. Приобретение и продажа компаний .....	297
Глава 17. Выкуп менеджерами: внутренними и сторонними.....	323

# Введение

## О книге

Это — практическое руководство по ключевым навыкам управления, от которых зависит ваш коммерческий и личный успех. Книга состоит из трех частей:

- Личное совершенствование
- Искусство управления
- Развитие бизнеса

Структура и формат книги раскрывают главные компоненты:

- личного успеха... это высокие результаты, планирование времени, личная эффективность, лидерство, создание команды, преодоление проблем/принятие решений, инновации, искусство эффективного общения, коучинг, самомаркетинг и PR;
- успешного управления... через финансы, управление персоналом и конкурентоспособную рыночную стратегию;
- успеха в бизнесе... посредством стратегии роста, подготовки бизнес-плана, приобретения и продажи компаний, выкупов компаний внутренними и сторонними менеджерами.

*Барри Пирсон,  
Нил Томас*

## Об авторах

### Авторы и редакторы

**Барри Пирсон** — генеральный директор компании Realization, предоставляющей услуги коучинга предпринимателям и руководителям компаний (e-mail: realization@eidosnet.co.uk). В 1976 г. основал компанию Livingstone Guarantee, первую в Великобритании фирму, специализировавшуюся на корпоративных финансах, а в 2001 г. выгодно ее продал. В прошлом Барри работал в таких компаниях, как The De La Rue Company, The Plessey Company и Dexion Comino International. В соавторстве с Нилом Томасом написал книгу *Book of Me* — пособие по коучингу, направленному на улучшение стиля жизни, — которая вышла в 2002 г. в издательстве Thorogood.

**Нил Томас** является управляющим директором компании Falconbury, руководит программой Fast-Track МВА (повышение квалификации менеджеров). Кроме того, занимает пост председателя совета директоров издательства Thorogood Publishing Ltd. Нил работал с Джоном Адером над созданием *The John Adair Handbook of Management and Leadership*, *The Concise Adair on Time Management and Personal Development* и *The Concise Adair on Communication and Presentation Skills*. Вместе они основали фонд Adair Leadership Foundation ([www.falconbury.co.uk](http://www.falconbury.co.uk)).

### Авторы отдельных глав

#### Лидерство, создание команды, инновации

**Джон Адер** служил адъютантом в Арабском легионе в Иордании. После окончания Кембриджа стал преподавателем военной истории и консультантом по вопросам лидерства. В начале 1970-х гг. периодически выступал с лекциями в Центре изучения менеджмента в Оксфорде, в 1979 г. стал профессором лидерства Университета Суррея. В настоящее время читает лекции по лидерству в Университете Экстера. В прошлом работал консультантом во многих компаниях в Великобритании и за ее пределами, в том числе в Shell, Exxon Chemicals, Mercedes-Benz и Unilever. Более 10 лет

сотрудничал с ICI, участвовал в разработках концепции «менеджер-лидер», благодаря которой в 1986 г. ICI стала первой в Великобритании компанией, заработавшей 1 млрд. ф. ст. прибыли. Джон организовывал и проводил семинары в 25 странах мира. Он основал фонд Adair Leadership Foundation ([www.falconbury.co.uk](http://www.falconbury.co.uk)) и написал множество книг о лидерстве и менеджменте, в том числе *The John Adair Handbook of Management and Leadership*, *The Concise Adair on Time Management and Personal Development* и *The Concise Adair on Communication and Presentation Skills*, вышедшие в издательстве Thorogood.

## Конкурентоспособная маркетинговая стратегия

**Нилл Росс** изучал классическую литературу в Кембридже. После непродолжительной карьеры журналиста занялся издательским делом. Большую часть времени уделяет маркетингу и продажам специализированных изданий и журналов. В настоящий момент занимает пост управляющего директора Thorogood и Acorn Magazines Limited.

## Управление персоналом

**Марк Томас** — известный консультант, занимается вопросами бизнес-стратегий, управления персоналом и управления переменами. Живет в Лондоне, работает с несколькими крупнейшими компаниями Европы, США и Азии. Прежде чем стать партнером компании Performance Dynamics, несколько лет работал в компании Price Waterhouse Management Consulting консультантом по стратегическим вопросам преобразования бизнеса и организаций. Имеет богатый опыт организации слияний и поглощений, реструктуризации и изменения стратегий. Кроме того, часто выступает на конференциях, посвященных различным вопросам бизнеса. Является автором нескольких книг по менеджменту: *High Performance Consulting Skills* (Thorogood, 2003); *Supercharge Your Management Role — Making the Transition to Internal Consultant* (Butterworth Heinemann, 1996); *Mergers and Acquisitions — Confronting the Organisation and People Issues. A special report* (Thorogood, 1997); *Project Skills* (Butterworth Heinemann, 1998); *Masters in People Management* (Thorogood, 1997).

## Финансы

**Ральф Тиффин** — глава компании McLachlan & Tiffin, сообщества дипломированных бухгалтеров и аудиторов. Работает с крупнейшими из многочисленных клиентов компании. Освоив профессию инженера, большую часть жизни преподает теорию и практику финансов (зачастую связанных с инженерией), оценки стоимости проектов и менеджмента в Институте химических технологий в Хоксмере, Великобритания, а также ведет семинары в компаниях клиентов. Кроме того, не менее трех месяцев в году читает лекции и консультирует компании Среднего Востока и Азии.

Ральф консультирует многие компании как в Великобритании, так и за ее пределами. Одним из последних его проектов была оценка стоимости новейшей системы легкого трамвая.

# ЧАСТЬ I

## Личное совершенствование





# Высокие результаты



## Самоанализ

Важнейшие компоненты успеха:

- решить, чего вы хотите достичь;
- создать собственное видение успеха;
- использовать метод «больших скачков»;
- верить, что успех придет;
- сосредоточиться на целях, ведущих к успеху;
- не падать духом при неудачах.

Отправным пунктом на пути к высоким личным и профессиональным достижениям является критический взгляд на свои сильные и слабые стороны.

Самооценку следует начать с рассмотрения:

- Что у меня хорошо получается?
- Что мне нравится делать или нравилось бы, если бы предоставлялась возможность?
- В каких областях бизнеса я хотел бы работать или иметь собственное дело?
- Какими ценными качествами я обладаю?
- Каких ситуаций, разочарований и стрессов, связанных с работой, я хотел бы избежать?

Подобные вопросы следует задавать себе регулярно, чтобы иметь возможность сосредоточиться на том, что вы хотели бы сделать реальностью, и нацелиться на достижение высоких и желанных результатов.

## Постановка целей

Достижение высоких результатов зависит прежде всего от определения и постановки целей. Затем приступают к их реализации, обращая особое внимание на решение тех ключевых проблем, от которых зависит успех или провал.

## Цели на три года

- Цель(и), которой(ых) я достигну в ближайшие три года: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- Промежуточные цели, которых необходимо достичь: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## Цели на год

- Цель(и), которой(ых) я достигну в течение года: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- Промежуточные цели, которых необходимо достичь: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

При постановке этих целей вам следует использовать метод «качественных скачков», чтобы достичь впечатляющих результатов, например утроить прибыль в течение трех лет.

Вы должны сконцентрироваться на этих целях и с железной решимостью добиваться их реализации, сфокусировав внимание на мотивах достижения успеха:

- цели, ведущие к успеху, важны для меня потому, что: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- эти цели достижимы потому, что: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

- препятствия, которые предстоит преодолеть: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- приоритетные задачи, на которых надо сконцентрироваться:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



# Планирование времени





## Оцените свое умение планировать время

Планирование времени не является самоцелью. Это — средство достижения цели. Оно должно быть привязано к постановке и достижению целей и, благодаря этому, становится рычагом, помогающим индивидууму и тем, кто с ним работает, добиваться действительно высоких результатов.

Как вы оцениваете свое умение планировать время? Вы:

- |   |        |
|---|--------|
| (1) Записали цели, ведущие к успеху?  | ДА/НЕТ |
| (2) Согласовываете эти цели с начальником в случаях, когда он/она имеет к ним отношение?  | ДА/НЕТ |
| (3) Производите впечатление человека, который хорошо организован, является настоящим профессионалом в своем деле и при этом находит время для общения с людьми? | ДА/НЕТ |
| (4) Уделяете достаточно времени работе над важными проектами?   | ДА/НЕТ |
| (5) Имеете репутацию человека, который всегда укладывается в сроки?   | ДА/НЕТ |
| (6) Спрашиваете своего помощника, какую работу он мог бы сделать вместо вас?  | ДА/НЕТ |
| (7) Иногда работаете вне офиса, чтобы сконцентрироваться на каком-то конкретном деле?   | ДА/НЕТ |
| (8) Быстро отвечаете на письма?   | ДА/НЕТ |
| (9) Обычно «возвращаете» телефонные звонки (т.е. перезваниваете тому, кто вам звонил) достаточно оперативно?  | ДА/НЕТ |
| (10) Сознательно решаете не делать определенную работу до тех пор, пока кто-нибудь не выразит недовольство?   | ДА/НЕТ |
| (11) Ежедневно составляете список дел и телефонных звонков, которые необходимо или желательно сделать сегодня?  | ДА/НЕТ |

- |  |        |
|--|--------|
| (12) Часто берете работу домой или приходите в офис в выходные?  | ДА/НЕТ |
| (13) Считаете, что лучше сделать работу самому, чем обучить кого-то, кто сделает это за вас?                             | ДА/НЕТ |
| (14) Позволяете людям, заглянувшим поболтать, тратить впустую ваше время?  | ДА/НЕТ |
| (15) Тратите время на работу, которую ваш подчиненный мог бы сделать так же хорошо, как и вы?                            | ДА/НЕТ |
| (16) Сами договариваетесь о деловых встречах?  | ДА/НЕТ |
| (17) Впустую тратите время, раскладывая бумаги по файлам либо разыскивая нужную папку или документ?                      | ДА/НЕТ |
| (18) Иногда уходите домой с ощущением, что весь день вас отвлекали, прерывали, мешали работать?                          | ДА/НЕТ |
| (19) Отвечаете на телефонные звонки во время неформальных совещаний?   | ДА/НЕТ |
| (20) Тратите слишком много времени на бесполезные совещания?   | ДА/НЕТ |
| (21) Довольно часто опаздываете на совещания?  | ДА/НЕТ |
| (22) Тратите много времени, выслушивая упреки в нарушении сроков и упрекая в этом других?                                | ДА/НЕТ |
| (23) Слишком требовательны по отношению к себе?  | ДА/НЕТ |
| (24) Соглашаетесь, если вас просят сделать что-либо, тогда как имело бы больше смысла, если бы это сделал кто-то другой? | ДА/НЕТ |

Чтобы получить рейтинг менеджера, «эффективного на все 100%», вам нужно было ответить «ДА» на вопросы с 1-го по 11-й и «НЕТ» на вопросы с 12-го по 24-й. А как ответили вы? Есть необходимость в совершенствовании?

## Концентрация на результатах/ благоприятных возможностях

При использовании методов планирования времени очень важно быть ориентированным на результат, т. е. выделять ключевые цели и оценивать важнейшие благоприятные возможности, как показано ниже.

Ключевые результаты, которые должны быть достигнуты (указываются в порядке важности):

- (1) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ срок: \_\_\_\_\_
- (2) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ срок: \_\_\_\_\_
- (3) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ срок: \_\_\_\_\_
- (4) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ срок: \_\_\_\_\_
- (5) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ срок: \_\_\_\_\_

Основные благоприятные возможности, которые должны быть использованы (указываются в порядке важности):

- (1) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ срок: \_\_\_\_\_
- (2) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ срок: \_\_\_\_\_
- (3) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ срок: \_\_\_\_\_
- (4) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ срок: \_\_\_\_\_
- (5) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ срок: \_\_\_\_\_

## Использование ежедневника для планирования времени

Хитрость состоит в том, чтобы планировать *сначала год, а потом день*.

- (1) Отметьте в ежедневнике важные даты года:
  - регулярные совещания;
  - заранее известные события (например, ежегодное общее собрание акционеров, отраслевая конференция, торговые ярмарки, подготовка бюджета);
  - праздники;
  - семейные даты;
  - важнейшие дела (например, рабочая группа по стратегии, поездка в Восточную Азию, посещение клиентов).
- (2) Спланируйте предстоящий месяц и:
  - подсчитайте, сколько нераспланированных дней осталось в вашем распоряжении;
  - внизу пометьте второстепенные дела;
  - оставьте один день в неделю свободным от встреч;
  - оставьте резерв времени для важнейших задач.
- (3) Спланируйте следующую неделю:
  - культивируйте традиции (например, коллективный обед в офисе по пятницам).
- (4) Планируйте каждый день с первой минуты и:
  - культивируйте традиции;
  - установите определенные часы для «управления путем обхода» или для «открытых дверей»;
  - выделите время для помощника;
  - составьте перечень дел и телефонных звонков, ранжируйте их;
  - подключите помощника к их последовательному выполнению;

- составляйте список ежедневно повторяющихся дел;
- помните, что «стресс» можно уменьшить, если планировать время, затрачиваемое на решение тех или иных задач.

## Как планировать каждый день

- Планируйте каждый день с самого утра, а лучше — накануне вечером.
  - Составьте список дел, определите время выполнения каждого из них и установите приоритеты.
  - Выделите ключевые задачи и обеспечьте их выполнение.
  - Не будьте слишком амбициозны — не перегружайте день делами, которые могут подождать.
  - Оставьте время для уединения и/или решения неожиданной проблемы.
  - Не отвлекайтесь на телефонные разговоры, посетителей и т. п. в период, запланированный для завершения работы.
  - Увязывайте каждый день с планами на неделю, месяц, год и с вашими целями.
- (5) Осуществляйте эффективный контроль сроков исполнения, используя три временных периода:
- текущая неделя;
  - следующая неделя;
  - текущий месяц.
- (6) Формат ежедневника для планирования рабочего дня:  
Используйте формат, где для каждого дня есть почасовое расписание и секции «Сделать» и «Позвонить».



# Личная эффективность

**В этой главе рассматривается  
комплекс вопросов, относящихся  
к улучшению методов вашей работы  
в сфере бизнеса**





## Внешний вид

Вы должны сделать так, чтобы ваш внешний вид и облик вашего офиса отражали успех. Нужен план действий в отношении:

- вашего внешнего вида — прическа, фигура, одежда и т. д.;
- облика вашего офиса — стены, потолки, чистота, наружная и внутренняя отделка.

Следите за своим имиджем и помните, что у вас *никогда не будет второго шанса произвести первое впечатление.*

Пожалуй, самым важным компонентом внешнего впечатления (который к тому же влияет на способность решать важные задачи) является ваш письменный стол.

## Способы освободить поверхность стола

- Не оставляйте на нем никаких бумаг, когда уходите.
- Не выкладывайте на стол больше бумаг, чем нужно для решения текущей задачи.
- Не оставляйте бумаги неразобранными:
  - отметьте в ежедневнике, что и когда нужно сделать;
  - выбрасывайте ненужную информацию;
  - передавайте бумаги исполнителям с указанием, что надо сделать (пишите от руки, не тратьте время на перепечатку).
- Не позволяйте бумагам накапливаться (если необходимо, сами разложите их по папкам архива).
- Не отвлекайтесь на беглое просматривание бумаг, предназначенных для внимательного изучения; лучше откладывать их в отдельную папку или стопку для последующего прочтения.

## Согласование с начальником

Принципиально важно согласовать с начальником (или коллегами-директорами) вопрос о том, что будет считаться достижением высоких результатов в вашей работе.

Необходимо договориться о ключевых результатах. Перечислите их в порядке важности:

(1) Ключевой результат: \_\_\_\_\_

Критерий оценки: \_\_\_\_\_

Срок исполнения: \_\_\_\_\_

(2) Ключевой результат: \_\_\_\_\_

Критерий оценки: \_\_\_\_\_

Срок исполнения: \_\_\_\_\_

(3) Ключевой результат: \_\_\_\_\_

Критерий оценки: \_\_\_\_\_

Срок исполнения: \_\_\_\_\_

В процессе подготовки такого согласованного списка вам будет необходимо:

- понять ограничения и требования, с которыми сталкивается ваш начальник;
- получить оценку своей деятельности;
- договориться о ресурсах, необходимых для достижения успеха;
- заручиться поддержкой.

Следует составить перечень внешних и внутренних препятствий, которые предстоит преодолеть:

(1) Препятствие: \_\_\_\_\_

Необходимые действия: \_\_\_\_\_

Нужна помощь от: \_\_\_\_\_

(2) Препятствие: \_\_\_\_\_

Необходимые действия: \_\_\_\_\_

Нужна помощь от: \_\_\_\_\_

(3) Препятствие: \_\_\_\_\_

Необходимые действия: \_\_\_\_\_

Нужна помощь от: \_\_\_\_\_

Нужно договориться о том, какие благоприятные возможности следует использовать, и заручиться конкретными обещаниями помощи. Контрольный список мог бы включать:

(1) Цель и результаты, которые будут достигнуты: \_\_\_\_\_

(2) Предложение: \_\_\_\_\_

(3) Другие реальные выгоды, которые будут получены: \_\_\_\_\_

(4) Методы работы: \_\_\_\_\_

(5) Необходимые затраты и срок исполнения: \_\_\_\_\_

(6) Ожидаемые финансовые результаты: \_\_\_\_\_

## Делегирование полномочий и создание команды

Очень важно увлекать людей личным примером, в частности:

- зафиксировав свои цели в письменной форме и демонстрируя уверенность в их достижении;
- определив ключевые результаты, которые должны быть достигнуты;
- демонстрируя своим внешним видом и манерой поведения, что вы на пути к успеху;
- планируя преодоление внутренних и внешних препятствий.

Вам потребуется найти сотрудников, способных на неординарные достижения, а также создать и культивировать радостную атмосферу, в которой будет процветать успех. Необходимо поинтересоваться у людей:

- заинтересованы ли они в достижении ключевых результатов;
- верят ли они в то, что эти результаты будут достигнуты;

а также спросить людей о том, что:

- сделало бы их работу более интересной и приятной;
- должно быть сделано, чтобы гарантировать достижение результатов;

и о том, есть ли у них идеи и предложения:

- по преодолению трудностей;
- относительно новых возможностей, которые можно использовать.

Вам необходимо определить, какую работу передать своим подчиненным, а для этого выделить ключевые задачи и по каждой записать:

- кто из команды может сделать эту работу;
- что конкретно препятствует ее делегированию;
- что вы сделаете, чтобы поручение было выполнено эффективно.

Затем вам следует составить:

- перечень дел, которые должны быть переданы подчиненным;
- список своих ключевых дел, на которые вы выделите дополнительное время.

Эти списки могут иметь следующий формат:

Дела, которые должны быть переданы другим членам команды:

	<i>экономленное время</i>
(1) Задача: _____	
_____	
_____	
Кому будет передана: _____	
_____	
_____	
Необходимые действия: _____	
_____	
_____	
Срок исполнения: _____	
_____	
_____	
(2) Задача: _____	
_____	
_____	
Кому будет передана: _____	
_____	
_____	
Необходимые действия: _____	
_____	
_____	
Срок исполнения: _____	
_____	
_____	
(3) Задача: _____	
_____	
_____	

Кому будет передана: _____	<i>экономленное время</i>
_____	
_____	
Необходимые действия: _____	
_____	
_____	
Срок исполнения: _____	
_____	
_____	

Дополнительное время для решения важнейших задач:

(1) Задача: _____	<i>затраты времени</i>
_____	
_____	
Что необходимо предпринять: _____	
_____	
_____	
Срок исполнения: _____	
_____	
(2) Задача: _____	
_____	
_____	
Что необходимо предпринять: _____	
_____	
_____	
Срок исполнения: _____	
_____	
(3) Задача: _____	
_____	
_____	

Что необходимо предпринять: _____	_____
_____	_____
_____	_____
Срок исполнения: _____	_____
_____	_____
_____	_____

В целях эффективного выполнения поручений (после того как определены трудоемкие задачи, которые можно поручить подчиненным, и те важнейшие дела, на которые вы потратите высвободившееся время), вам необходимо:

- согласовать результаты, которые должны быть достигнуты, и критерии оценки;
- согласовать поэтапные сроки и дату завершения всей работы;
- согласовать меры промежуточного контроля;
- объяснить исполнителю важность работы, общую ситуацию и те ограничения, в рамках которых ему предстоит действовать;
- наделить его необходимыми полномочиями;
- неукоснительно следить за выполнением промежуточных сроков;
- благодарить за их соблюдение:
  - сказать «спасибо»;
  - послать записку;
  - цветами или шампанским.

Вам необходимо потратить время на совершенствование команды и обсудить с каждым сотрудником:

- цели, к которым он стремится;
- потребности в обучении;
- удовлетворенность работой;
- следующее задание или проект.

Что касается повышения квалификации, то каждому сотруднику следует иметь персональный план, например:

Фамилия: \_\_\_\_\_ Год: \_\_\_\_\_

Учебные курсы: \_\_\_\_\_

Профессиональный рост: \_\_\_\_\_

---