

# Джек Стэк "Большая игра в Бизнес" ("Алхимия прибыли")

**Джон П. (Джек) Стэк**, президент компании "Спрингфилд ремануфэкчуриг корпорейшн" (Эс-ар-си), родился в 1948 году в Элмхерсте, пригороде Чикаго. Его отец, бывший игрок в бейсбол, работал управляющим сварочного цеха на заводе "Интернэшнл харвестер" в Мэлроуз-Парке, штат Иллинойс, где сам Стэк в возрасте двадцати лет получил работу экспедитора. В течение следующих десяти лет он занимал десять разных должностей на этом заводе и, наконец, стал начальником сборочного цеха. В 1979 году, в возрасте тридцати лет, он был назначен директором завода по ремонту двигателей в Спрингфилде.

Четыре года спустя он вместе с двенадцатью другими руководителями производства выкупил этот завод у компании "Харвестер", которая переживала тяжелые времена и распродала свое имущество в отчаянных попытках отсрочить свое банкротство. Несмотря на огромные долги, новая компания выжила и стала процветать. За последние восемь лет количество рабочих в Эс-ар-си возросло со 119 до более чем 650 человек, а объем годового оборота увеличился с 16 миллионов в 1983 году до 70 миллионов долларов в 1991 году. Одновременно курсовая стоимость акций возросла на 18 200 процентов: с 10 центов за акцию в год выкупа предприятия до 18 долларов 30 центов на 1 января 1992 года. В результате сотрудники с почасовой оплатой, которые работают в Эс-ар-си с самого начала, имеют свою долю акций в системе финансирования по схеме ЭСОП (план создания акционерной собственности работников), которая оценивается в 30 тысяч долларов на человека.

Глава 1. Зачем мы учим людей как делать деньги?

Глава 2. Мифы о менеджменте

Глава 3. Чувство победителя

Глава 4. Общая картина

Глава 5. Система открытого управления

Глава 6. Определение стандартов

Глава 7. "Хвали меньше- плати больше"

Глава 8. Как создается план Игры

Глава 9. Большой сбор

Глава 10. Компания собственников

Глава 11. Высший уровень мышления

Глава 12. Эпилог. Самый главный закон и обращение к управляющим среднего звена

---

## Джек Стэк "Большая игра в Бизнес" > Глава 1. Зачем мы учим людей как делать деньги?

---

Удивительно, чего только не придумаете, когда нет ни денег, ни источников их заработать и от тебя зависит благополучие ста девятнадцати человек — их работа, жилье, пропитание в самом ближайшем будущем.

Как раз в таком положении я с двенадцатью своими коллегами оказался в феврале 1983 года. Это был первый месяц независимого существования нашей компании. Мы работали мастерами и управляющими на небольшом заводе в Спрингфилде, штат Миссури, который раньше принадлежал фирме "Интернэшнл харвестер". Фирма переживала тяжелые времена и шла ко дну быстрее "Титаника", избавляясь от пришедших в упадок предприятий вроде нашего. Когда компания предложила нам выкупить этот завод, мы рискнули, надеясь сохранить работу. Наш поступок можно сравнить с надеждой спастись на протекающей спасательной лодке, попавшей в самый центр шторма. Наша новоиспеченная компания была обременена такими долгами, что нас могло накрыть первой же волной.

Нам было страшно. Мы не могли рассчитывать на эффективность традиционных методов управления, потому что они не могли дать немедленных результатов для нашего спасения. Поэтому мы сделали ставку на нечто новое, основанное на том, что мы считали законами бизнеса.

**ПЕРВЫЙ ОСНОВНОЙ ЗАКОН: Ничто не появляется из ничего.**

**ВТОРОЙ ОСНОВНОЙ ЗАКОН: Один в поле не воин.**

Я не знаю, где я узнал об этих законах. В школе этому не учат. Тут все постигается на собственном опыте. Но я теперь знаю, что это реальные законы бизнеса, благодаря которым мы не только выжили, но и дела наши пошли в гору. Именно на основании этих законов мы и создали нашу Большую игру в бизнес. Оба этих закона как бы суммируют наш успех, они показывают, насколько мы зависим друг от друга — и этим сильны.

Меня часто просят конкретно объяснить, в чем же заключается эта Большая игра в бизнес. Должен признать, что это нелегко. Это не система. Не методология. Нельзя сказать, что это философия, или жизненная позиция, или свод каких-либо отдельно взятых правил. Все это — лишь ее составные части. Большая игра — гораздо более широкое понятие. Это совершенно новый подход к управлению компанией и к пониманию того, как ею следует управлять. Основным принципом Игры является весьма простое утверждение: самый лучший, наиболее эффективный и прибыльный способ ведения дел заключается в следующем: каждый служащий компании должен иметь право голоса во время обсуждения всех важных вопросов и участвовать в финансовых результатах ее деятельности, каковы бы они ни были.

Руководствуясь этим утверждением, мы превращаем бизнес в игру с участием всех наших служащих. И это не просто развлечение, это способ пробудить в людях естественное

желание побеждать, попытка превратить это желание в могучую силу соперничества. Победителей Большой игры в бизнес ждет главный приз: постоянное улучшение уровня и качества жизни. Но приз этот можно получить при одном условии: если играть дружной командой в динамичной компании.

Мы играли и выигрывали. Это принесло очень ощутимые результаты. С 1983 по 1986 год объем реализации продукции увеличился на 30 процентов. В первый год работы мы понесли убытки в размере 60 488 долларов, но уже на четвертом году существования компании наш доход (без учета налогов) составил 2,7 миллиона долларов (7 процентов от общей реализации продукции). Мы не уволили ни одного человека даже тогда, когда потеряли контракт, составлявший 40 процентов от общего объема работ на целый год. К 1991 году ежегодный объем реализации продукции составлял 70 миллионов долларов, количество рабочих мест увеличилось до 650, тогда как вначале их было всего 119. Но все-таки самой впечатляющей Цифрой можно назвать стоимость наших ценных бумаг. Номинальная стоимость одной акции составляла всего 10 центов, когда мы выкупили компанию, теперь же она равна 18 долларам 30 центам, что означает прирост 18 300 процентов за девять лет. В результате каждый служащий, работающий в Эс-ар-си со дня ее возникновения, имеет (в соответствии с ЭСОП [*ЭСОП — ESOP (Employee Stock Ownership Plan) план создания акционерной собственности работников.*]) ценных бумаг на сумму более 35 тысяч долларов. Приблизительно столько стоит отдельный коттедж в Спрингфилде.

Мы добились всего этого отнюдь не потому, что использовали какую-то новейшую технологию и передовое оборудование. Ремонт — это очень тяжелая, грязная и шумная работа. Люди работают с затычками в ушах, к концу рабочего дня все с ног до головы в машинном масле. Эс-ар-си занимается восстановлением двигателей и их узлов. Мы извлекаем изношенные двигатели из машин, бульдозеров, тягачей и реконструируем их, оставляя еще пригодные детали; ремонтируем поврежденные детали, заменяем те, что уже не поддаются ремонту. Но восстановление двигателей — не основное наше занятие. Главное наше дело — обучение. Мы учим людей бизнесу. Мы даем им знания, с которыми они могут смело вступить в Игру вне нашей компании.

## ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА ИГРЫ

Руководители компаний знают, что, по существу, в бизнесе есть только два решающих момента. Первый: необходимо получать прибыль. Второй; необходимо иметь достаточное количество наличных денег. До тех пор пока выполняются два этих условия, дела в вашей компании будут идти хорошо, даже если вы допускаете ошибки, что, в сущности, неизбежно. При этом я вовсе не утверждаю, что надежность не является важным аспектом производства или что качество и соблюдение сроков поставки не имеют никакого значения, Все это важные факторы, но они лишь составные части общего процесса, их никак нельзя назвать конечным результатом или условиями выживания. Ведь бывает, что в компании обслуживание клиентов на высоте, но она терпит крах. Показатели по надежности — лучше некуда, но результат тот же. Качество продукции — высшее в данной отрасли, но компания все же прогорает.

**Единственный способ обеспечить себе уверенность в завтрашнем дне — это получать прибыль и иметь достаточное количество наличности. Все остальное — всего лишь средства к достижению этой цели.**

Эти простые правила применимы к любому бизнесу. И все же во многих компаниях людям никогда не говорят о том, что выживание их фирмы зависит от выполнения этих

двух правил. Служащих информируют только о том, что им предстоит делать в течение восьмичасового рабочего дня, но никто не разъясняет им, каким образом их работа вписывается в общую картину. Никто не объясняет им, каким образом действия одного сказываются на работе другого, в какой мере отделы зависят друг от друга и какое влияние они оказывают на работу компании в целом. И, самое главное, никто не рассказывает им, откуда берется прибыль и как заработать наличные. В девяти случаях из десяти служащие даже не понимают разницы между этими двумя понятиями.

В Эс-ар-си мы разъясняем служащим эти правила и только затем постепенно подводим людей к осознанию всей сложности владения частной собственностью. Мы все время пытаемся обрисовать рабочим общую картину нашей деятельности. Мы пытаемся искоренить невежество, вовлечь людей в дело не с помощью угроз и запугивания, а через обучение. По ходу дела мы пытаемся перекинуть мостик через глубочайшую пропасть, существующую в американском бизнесе, — пропасть, разделяющую рабочих и управляющих. Мы разрабатываем систему, которая позволяет всем объединиться и бороться за достижение единой цели. Чтобы добиться этого, необходимо разрушить барьеры, которые разделяют людей, не дают им сплотиться в дружный коллектив.

### САМЫЙ ВЫСОКИЙ БАРЬЕР - НЕВЕЖЕСТВО

Именно в нем кроется причина многих неудач. Для меня невежество и неудача — одно и то же. В большинстве компаний существуют три уровня невежества.

1. Невежество высшего руководства заключается в представлении о том, что подчиненные не способны понять проблемы и ответственность руководителей.
2. Невежество рабочих обычно означает, что они понятия не имеют, почему руководство действует именно так, а не иначе. Кроме того, все ошибки в деятельности фирмы приписываются жадности и тупости начальства.
3. Невежество руководителей среднего звена означает, что они все время разрываются между требованиями высшего руководства и рабочих. Их роль в компании — самая трудная, потому что они — слуги двух господ. Если они на стороне рабочих, значит, в оппозиции к начальству. Если же они на стороне высшего руководства, то вступают в конфликт с рабочими. Следовательно, они всегда недовольны собой.

Первопричиной всего этого является всеобщее невежество в вопросах бизнеса. Большинство работников компаний имеют смутное представление о бизнесе. Например, они считают, что “прибыль” — грязное слово. По их понятиям, предприниматели тайком, под покровом ночи переводят прибыль на свои банковские счета. Им и в голову не приходит, что до сорока процентов прибыли уходит на уплату налогов. Они никогда не слышали о нераспределенной прибыли. Им совершенно не понятно, как это компания может получить прибыль и в то же время не иметь наличности для оплаты счетов. Или, наоборот, как это можно иметь много наличных денег, но функционировать с убытком?

Если вы хотите, чтобы люди работали дружной командой, необходимо бороться с невежеством. Но это очень трудная задача, поскольку большинство людей считают бизнес скучным занятием. Они слышать не желают о прибылях и движении наличности. И уж, конечно, им совершенно не хочется трудиться ради чьей-то прибыли. Да, они хотят иметь надежную работу и, помимо этого, предпочитают больше ни во что не вникать. Из всего слышанного о бизнесе они чаще всего делают такой вывод: все это очень запутанное, непонятное, трудное, далекое от реальной жизни, а может быть, даже грязное дело.

Тут без Игры никак не обойтись. Мы объясняем людям, что у них неправильное представление о бизнесе, что на самом деле эта Игра не труднее бейсбола, гольфа или кеглей. Главная разница в том, что ставки гораздо выше. Если вы плохо играете в софтбол [*Игра типа баскетбола с более крупным и мягким мячом.*], то в случае проигрыша всего лишь лишитесь приза. Другое дело — бизнес. Тут на карту ставится возможность обеспечивать семью, претворять в жизнь свои мечты. С другой стороны, чтобы преуспеть в бизнесе, не надо быть таким уж гениальным. Достаточно иметь желание усвоить общие правила, овладеть основами и играть в команде.

Все, что мы делаем с Эс-ар-си, направлено на привлечение людей к Игре в бизнес. Мы объясняем правила. Показываем, как вести счет, как следить за ходом событий, а затем выдаем игрокам всю необходимую информацию, чтобы они могли действовать самостоятельно. Кроме того, мы показываем, какие ставки их ожидают в конце игры: беспроцентные ценные бумаги, прибыли и реальные шансы сделать хорошую карьеру. Все это мы делаем, используя тот инструментарий бизнеса, который существует уже лет сто, не меньше. Самое важное в нем — финансовый отчет.

## ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА ИГРЫ

Когда люди начинают работать в Эс-ар-си, мы говорим, что семьдесят процентов их работы будет заключаться в разборке старых машин и тому подобном, а тридцать процентов — в обучении. Они учатся делать деньги, получать прибыль. Мы организуем для них встречи с бухгалтерами, с мастерами, контролерами, обеспечиваем литературой и т.д. Мы разъясняем, что такое чистая прибыль, зарплата после вычета подоходного налога, беспроцентные ценные бумаги, движение наличности. Мы хотим, чтобы каждый из них мог разобраться в финансовых отчетах и балансовых таблицах. Мы говорим им: “Решайте сами, хотите вы здесь работать или нет. Но у нас свои правила Игры”.

Но это еще не все. Например, каждую неделю руководители подразделений проводят общие собрания, на которых все служащие просматривают самые свежие финансовые отчеты. Каждый может переписать себе цифры. Эти цифры показывают, на каком уровне по сравнению с запланированными показателями мы находимся и будут ли выплачиваться квартальные премии. Чем больше люди понимают, тем больше им хочется узнать. Появляется соперничество, желание не отстать от других, азарт — в результате показатели в отчетах резко возрастают. По мере того как люди втягиваются в Игру, они учатся и узнают все больше.

Неожиданно для самих себя они начинают понимать бизнес, капитализм. Но, чтобы действительно глубоко во всем разобраться, надо иметь более широкое представление о происходящем. Нельзя заклиниваться на своей работе, на функционировании только своего отдела, на выполнении только одной операции. А ведь как раз это и происходит во многих организациях: у людей формируется очень узкий взгляд на вещи. Игра сметает все препятствия. Благодаря Игре люди начинают осознавать, что они идут в одной связке, что проигрывать или выигрывать они будут вместе. И, конечно же, всем нравится выигрывать вместе. Это гораздо приятнее, чем выигрывать в одиночку. Вы осознаете, что получите вознаграждение, но и другие его тоже получают. Если посмотреть на показатели прибыли и движения наличности, сразу становится ясно, почему все зависят друг от друга. Это заставляет людей взглянуть на бизнес глазами другого человека и дает им возможность увидеть более широкую перспективу.

## НЕВЕЖЕСТВО СМЕРТИ ПОДОБНО

Меня страшно удивляет, что в большинстве компаний эти методы абсолютно не практикуются. Я проработал десять лет на гигантском заводе корпорации “Интернэшнл харвестер” в Чикаго.

По пятницам я отправлялся на собрание. Наш управляющий всегда говорил одно и то же: “Надо лучше работать, надо получать больше прибыли”. Но он никогда не объяснял, как этого достичь. Мы получали множество распоряжений — доставить картер на такую-то линию, уменьшить количество аварий там-то, увеличить производительность того-то. Но я абсолютно не представлял, как делать деньги, хотя у меня под началом были сотни людей. Наконец меня осенило. Ведь есть же лучший способ ведения дел, способ, который применяется вот уже многие годы,— финансовые отчеты. Если люди научатся пользоваться ими,— это же будет поистине самый простой способ управления!

Если люди ничего не знают, то и понять ничего не смогут, следовательно, действовать будут тоже неправильно, а потом взвалит на вас всю вину за банкротство компании. Они скажут: “Все это время ты нас надувал самым бесстыдным образом, говорил, что мы делаем важное дело. А теперь пришел и сообщил “приятную” новость: компания на грани банкротства. Это что-то невероятное. Просто в голове не укладывается. А куда же делись все деньги?”

## ПОЧЕМУ МЫ ИГРАЕМ В ЭТУ ИГРУ?

### **Причина участия в Игре № 1: Мы хотим выполнять взятые на себя обязательства.**

Я считаю, что, принимая человека на работу, предприниматель берет на себя большую ответственность. Ведь этому человеку надо обеспечивать семью, растить детей. Поэтому к своим обязательствам надо относиться очень серьезно. Само собой разумеется, что и новый сотрудник тоже берет на себя определенные обязательства перед компанией. Их отношения можно назвать улицей с двусторонним движением. Но я считаю, что такой важный вопрос, как увольнение, должен быть прерогативой самих сотрудников. Обидно, когда увольняют ни в чем не повинных людей. Чтобы избежать этого, у нас существует негласная договоренность. Какие бы решения мы ни принимали, у нас есть одно железное правило — не делать ничего, что привело бы к сокращению рабочих мест. Ведь мы создаем рабочее место не на год, не на пять, а на ближайшие пятьдесят и более лет. Мы обязуемся друг перед другом во что бы то ни стало сохранить компанию.

В сущности, именно по этой причине мы и начали нашу Игру — хотели обеспечить гарантированной работой себя и всех, кто с нами работает. Одним из уроков, который мы извлекли из распада “Интернэшнл харвестер”, было осознание той простой истины, что невежество исключает какие бы то ни было гарантии. Единственный способ знать, не нависла ли над вами угроза потерять работу,— это просматривать финансовые отчеты. Мы никак не могли подозревать, что наши рабочие места в “Харвестер” находятся в опасности. Эта компания, созданная более ста лет назад, была одной из тридцати крупнейших корпораций страны, имела более ста тысяч работников. Мой отец проработал в “Харвестер” до самой пенсии. Сам я проработал у них более четырнадцати лет. Я жил в полной уверенности, что имею вполне надежную работу. Откуда мне было знать, что это не так? Ведь меня не учили разбираться в балансовых таблицах. А потом компания “Харвестер” вылетела в трубу.

Однако когда мы создали Эс-ар-си, у нас уже не было подобных иллюзий: с самого начала мы знали, что рискуем потерять работу. Чтобы полностью выкупить наш завод, было необходимо девять миллионов долларов, из которых нам удалось наскрести всего сто

тысяч. Но даже эта сумма казалась нам огромной: пришлось занимать у родителей, близких и дальних родственников, друзей, не говоря уже о том, что мы вложили в это предприятие все наши личные накопления. Остальные деньги взяли в виде ссуды в банке. Это все равно что покупать дом за девяносто тысяч долларов, имея в кармане всего одну тысячу. Дом не будет принадлежать вам, он — собственность банка. И если вы не сможете сделать очередной взнос в счет погашения ссуды, банк мгновенно примет соответствующие меры. Выражаясь научным языком, соотношение задолженности к вложенной наличности составляло 89 : 1, что ставило нас в равные условия, например, с правительством Польши. Мы не могли позволить себе сделать ошибку ценой даже в десять тысяч долларов.

Обсудив ситуацию, мы пришли к выводу, что ни в коем случае нельзя делать две вещи. Первое: нельзя остаться без наличных денег, иначе кредиторы вынудят нас остановить производство. Второе: ни в коем случае нельзя допустить развала коллектива. Если люди окончательно падут духом, эта угроза станет вполне реальной. Случись то или это, мы бы потеряли компанию, а сто девятнадцать человек лишились бы работы. Мы решили постоянно информировать наших сотрудников о финансовом состоянии компании и рассказывать, как расходовались наличные деньги. Вот так началась Игра.

Мы разработали систему, которая в конечном счете помогла каждому почувствовать свою личную ответственность за сохранение рабочих мест. Мы хотели, чтобы каждый почувствовал себя настоящим игроком, способным повлиять на ход Игры и увеличить счет. Участвуя в Игре, каждый может выяснить, насколько у него велик риск потерять работу и что надо делать, чтобы этого не случилось. Игра не дает никаких гарантий, да и о каких гарантиях может идти речь? По правде говоря, их никогда не было.

## **Причина участия в Игре № 2. Мы хотим избавить людей от рутинного отношения к работе.**

Интересно, сколько раз вы слышали фразы типа этой: “Занимайтесь своим делом, и больше ничего от вас не требуется”? Знаете, мне не хочется, чтобы люди бездумно исполняли свои обязанности. Я хочу, чтобы они задумались, зачем же они, черт побери, делают все это. Я хочу, чтобы они стремились к чему-нибудь. Я хочу, чтобы, просыпаясь по утрам, они радовались и с нетерпением ждали начала рабочего дня. Может быть, я просто ищу какой-нибудь хитрый способ, который поможет заманивать людей на работу? Я говорю “заманивать”, потому что не считаю, что работа — это естественное состояние человека. Большинство людей наверняка предпочли бы работе какое-нибудь другое занятие. И я тоже не исключение. Но люди сознают, что работать надо — иного не дано.

Компании укрепляют их в этом сознании. Они требуют от работников только выполнения своих обязанностей и организуют производственный процесс так, что работа сводится к автоматическому выполнению определенных функций. Рабочим говорят: “Как можно, быстрее просверлите максимальное количество отверстий, все остальное вас не касается”. Ну что ж, это тоже способ руководства. И кончится все тем, что рабочие будут думать: работа — она и есть работа. Я называю таких людей живыми мертвецами.

Я хочу от них избавиться. Придешь на какой-нибудь завод, а кругом безликие, неживые люди. Просто невыносимо. Они и выглядят плохо, и работают плохо. Это очень большая беда для деловой Америки. Я имею в виду людей, которые работают только потому, что так надо. Их отношение к работе известно: “Хоть я и обязан здесь находиться, никто не может заставить меня любить эту работу. Я делаю это ради семьи, а не для собственного удовольствия”. И как только нас угораздило создать такие условия? Надо собраться с

силами и сказать такому человеку: “Ты просто обязан быть счастливым. Иди и ищи то место, где ты обретешь счастье. Нечего сидеть здесь с несчастным видом”. А мы еще удивляемся, почему у нас проблемы с производительностью труда. О какой производительности может идти речь при таких безликих работниках? Они сами себе не рады, и работа их не радует, и смотреть на них грустно.

С другой стороны, их не надо винить за такое отношение к работе — им же постоянно внушают ни во что не вникать, только делать свое дело. С какой стати человек начнет относиться к своей работе творчески, когда компания хочет как раз противоположного? Но если организовать дело так, чтобы работа стала шагом на пути к чему-то новому, то отношение к ней в корне изменится. Работа обретет новый смысл.

Чтобы добиться этого, надо научить людей мечтать. Докажите им, что синяя птица счастья действительно существует, но поймать ее не так просто. Для этого надо много работать. Бизнес — вот главное средство достижения ваших самых заветных желаний. Но, конечно же, я имею в виду те желания, для осуществления которых нужны лишь деньги. Очевидно, что есть такие вещи, которых не купишь. Например, здоровье или артистический талант. Но деньги могут помочь большинству людей добиться какого-то успеха в жизни. Они дают людям надежду. Поняв Игру, вы можете играть, сколько хотите. Я думаю, единственное, что мешает многим людям вступить в Игру, — это их страх выйти на широкую дорогу. Они сами себя ограничивают. Мы, например, постоянно спрашиваем людей, каковы их дальнейшие планы, чего они хотят достичь в этой жизни. Поступая таким образом, мы открываем перед ними множество перспектив. Мы избавляем их от разочарований. И, что не менее важно, мы отмечаем все их отговорки.

Конечно, есть тяжелый, грязный труд — на такую работу никто не хочет идти. И у нас некоторым рабочим приходилось промывать детали едкими химикалиями. Для этого в цехе была установлена специальная емкость, кому-то приходилось целый день стоять около нее в защитном резиновом костюме даже в тридцатиградусную жару. Никто не соглашался на эту работу, поэтому мы решили взять пример с японцев: избавиться от этого рабочего места. Мы подумали: “Лучше роботизировать те операции, которые не хотят выполнять люди. Поставим компьютер, и все”. Но вот вы все это сделали, избавили людей от тяжелой работы, что же дальше? В мире осталось еще видимо-невидимо людей, которые целыми днями навинчивают гайки на болты. От этого никуда не уйдешь. Работа утомительная, но делать-то ее надо. Игра — это попытка создать такие условия, при которых люди получают удовольствие от своей работы, даже если им приходится навинчивать гайки на болты. Одновременно они могут делать что-нибудь еще. Мы как раз и стараемся хоть немного вывести людей за рамки их работы, дать им возможность использовать свой интеллект, к чему-то стремиться. В конечном итоге мы пытаемся хоть немного задействовать умственные способности людей, занимающихся чисто физическим, ручным трудом. Это является отличным стимулом, человек видит окружающий мир в новом свете. И пусть он, навинчивая гайки, думает об улучшении жизни, о планах на будущее. Он осознает, что вносит свою лепту не только в создание конечной продукции. Он создает свою жизнь. Развивается. Двигается в правильном направлении.

**Причина участия в Игре № 3. Мы хотим избавиться от надоевшей формулы: “Я человек маленький...”** Важнейший результат нашего участия в Игре заключается в том, что наша организация становится более развитой и гибкой. Мы умеем мгновенно реагировать на изменение рынка. Если клиент захочет, мы для него можем поменять местами орел и решку на десятицентовой монете. На решение любой проблемы у нас уходит не больше времени, чем требуется, чтобы набрать номер телефона.



Все это удастся нам потому, что в компании работают люди, которые не просто являются собственниками, но думают и действуют как настоящие хозяева. От них не услышишь: “Я человек маленький...” Это очень важно. Заставить людей думать и действовать по-хозяйски гораздо труднее, чем просто раздать им акции. Многие компании создают закрытые акционерные фонды в надежде, что в отношении их служащих к работе произойдут какие-то волшебные перемены. А потом они с ужасом обнаруживают, что люди совершенно не изменились: они упорно хотят иметь четко очерченный круг обязанностей, не желают проявлять инициативу и брать на себя ответственность, придумывают разные отговорки, взваливают на других вину за свои промахи и ни за что не хотят отвечать.

Это полная противоположность хозяйскому отношению. Хозяева, если они настоящие хозяева, не ждут, когда им скажут, что делать,— этот вопрос они решают сами. Они обладают достаточными знаниями и информацией для принятия любого решения, у них есть мотивация и желание действовать быстро. Право собственности — это не свод юридических законов. Его нельзя привить людям, ничего не изменив в их сознании, в образе мышления. Этого можно добиться только в результате постепенного, длительного процесса обучения.

Процесс этот никогда не прекращается, поскольку бизнес не стоит на месте — меняются рынок, технология, покупатели, да и потребности самой компании. По этой причине все время меняются и требования, предъявляемые к владельцам собственности. Чтобы не отстать в бизнесе, надо не отставать в учебе. В этом тоже есть свои преимущества: узнавая новое, вы совершенствуетесь, жизнь становится полнее и интереснее.

Основной смысл игры заключается в создании таких условий, при которых люди могут постоянно что-то узнавать. Они сталкиваются с различными ситуациями. Мы даем им всеобъемлющую информацию о каждом конкретном случае, предоставляя самим делать выводы, ошибаться, учиться на своих ошибках и делать новую попытку. Важным аспектом этого процесса являются цифры. Они служат связующим звеном, основой взаимного доверия. Давая своим служащим цифровые данные, я как бы говорю им: “Если вы мне не верите, взгляните сами. Проверьте, правда ли то, что я говорю. От того, чем мы здесь занимаемся, зависит и ваша жизнь. У нас все открыто. Цифры — самый объективный показатель”.

#### **Причина участия в Игре № 4. Мы хотим создавать и правильно распределять материальные ценности.**

Есть одна проблема в нашей экономике, которая меня просто пугает,— это тенденция к сокращению штатов. Смотрите, что происходит: компании избавляются от людей, заменяя их машинами. Они считают людей источниками постоянных неприятностей. Но упускают из виду тот факт, что производительность труда зависит именно от людей. Я не возражаю против того, что машины могут сделать компанию более конкурентоспособной. Они не устают, им не нужны перерывы. Они не уходят в отпуск. Они не сидят без дела. Единственное, на что не способны машины,— это понять, как делать деньги. На это способны только люди. Если у вас есть, люди, знающие, как делаются деньги, вы никогда не будете в проигрыше.

Но чтобы подвести людей к пониманию этого, надо их обучать. Вам придется объяснить им, почему так важно получать прибыль и иметь наличные деньги, а потом поломать голову над тем, как направить их энергию на достижение этих целей. Я считаю, мы обманываем людей, уверяя их, что существуют какие-то иные способы увеличения

производительности труда. Это чрезвычайно важно, поскольку, поднимая производительность труда, мы поднимаем уровень жизни людей. Все остальные способы увеличения выпуска продукции чрезвычайно неэффективны. Рано или поздно за это приходится расплачиваться.

Но если нам удастся поднять производительность труда, мы создадим общество, которое будет постоянно совершенствоваться, в котором люди будут больше помогать друг другу. А сейчас мы превращаемся в общество имущих и неимущих. Дело в том, что богатые хорошо усвоили правила Игры и успешно ведут ее. А между тем в целом по стране уровень жизни неуклонно снижается. Он и будет снижаться до тех пор, пока мы не сообразим, как увеличить производительность труда. Так почему это так сложно сделать? Часть проблемы заключается в том, что мы не можем поднять уровень жизни, не создавая материальных ценностей, и привыкли ненавидеть каждого, кто этим занимается, будь то нефтяные компании, медики или предприниматели. Это очень большая ошибка. Мы должны питать ненависть отнюдь не к самому факту создания и накопления материальных ценностей. Порочна система их распределения. Проблема на самом деле заключается в том, что мы не научили людей, как добиться причитающейся им доли в процессе этого распределения.

Честно говоря, я не считаю, что в нашей стране да и во всем мире, материальные ценности распределяются по справедливости. По-моему, совершенно непростителен тот факт, что Ли Якокка назначает себе зарплату в размере 4,5 миллиона долларов и тут же увольняет тысячи своих служащих. И это еще не самый худший пример. С другой стороны, я не думаю, что можно решить проблему, отобрав у Якокки его миллионы. Это капля в море. Есть только один способ надолго решить эту проблему — помочь людям понять, как получать прибыль, что такое прибыль, каковы ее источники и на что она расходуется. Кто-то же должен учить людей! Если мы не будем этого делать, уровень жизни никогда не возрастет. Мы так навсегда и останемся невежественными, полусонными существами, которые уверены, что работа — всего лишь работа и ничего больше. И эта деградация будет продолжаться.

## НИКАКИХ ОПРАВДАНИЙ

*Всякий раз, когда люди попадают в неприятную ситуацию, они пытаются придумать себе какое-нибудь оправдание. Такова уж человеческая природа. Мы виним компанию. Приписываем свои неудачи внешним обстоятельствам. И только о себе забываем. Если вы хотите стать хорошим управляющим, надо отказаться от этих отговорок. Надо создать такие условия, при которых люди не смогут сваливать вину на других, убедятся в важности собственных действий и при которых не будет ничейной зоны. Человеку гораздо легче думать, что от него ничто не зависит. На сегодняшний день — это одна из самых больших проблем бизнеса. Чем крупнее компания, тем острее проблема. И мы сами усугубляем ее тем, что не просим людей творчески относиться к работе, не настаиваем на этом и не создаем для этого необходимых условий.*

## МЕНТАЛИТЕТ “ЗАПЛАТИ МНЕ СЕГОДНЯ... ОТРАБОТАЮ КАК-НИБУДЬ ПОТОМ”

*Люди много чего хотят. Хотят получать крупные премии. Хотят иметь большие льготы. Мое отношение к этому таково: “Прекрасно. Можешь на это рассчитывать. По разве это уже тобой заработано?” В большинстве случаев ответ отрицательный, тем не менее люди не хотят ждать и учиться зарабатывать свои блага. Такой подход губителен. “Заплати мне сегодня... Отработаю как-нибудь*

*потом". Именно это и является причиной гибели большинства компаний, потому что так думают очень многие, начиная с руководителя и кончая простым рабочим. Вы должны занять противоположную позицию: сначала заработай, В самом деле, вряд ли найдется человек, который бы не хотел заработать своим трудом полученные деньги.*

*Но хотя Игра и является мощным средством, помогающим нам объяснить людям, почему важно оплачивать своим трудом все то, что они хотят получить, нам все-таки иногда еще приходится бороться с привычкой к изживенчеству. Она может создать очень большие проблемы. Мне часто снится один и тот же кошмарный сон — чей-то голос произносит: "Ну что же, я дал тебе все, о чем ты просил. А теперь мне придется тебя уволить". Если вы будете раздавать премии и награды до того, как они заработаны, все время будете играть в "догонялки". Если дела в компании пойдут плохо, вам придется каким-то образом компенсировать выданные ранее средства, и каждый тут же почувствует это на себе.*

Для начала надо помочь людям преодолеть излишнюю сосредоточенность на тех механических операциях, которые они производят. Бизнес требует от человека совсем другого.

Сегодня бизнес связан с решением таких важных социальных проблем, как, например, здравоохранение. Вот когда рабочие, даже самые малоквалифицированные, впервые задумываются о возможности получить привилегии. Медицинская страховка всегда считалась чем-то само собой разумеющимся. Теперь она перемещается в центр внимания. Это — непроизводственные затраты, скрытые затраты, затраты, которых люди могут и не замечать. Но очень важно, чтобы замечали. Как в таком случае переместить внимание людей с гаек и болтов на здравоохранение, если у вас еще нет четкой системы для толкового разъяснения им всего этого?

Игра и здесь вам поможет. Мы учим людей самим заботиться о себе. А по ходу дела занимаемся перераспределением капитала — доходов компании среди людей, их создавших.

---

## Джек Стэк "Большая игра в Бизнес" > Глава 2. Мифы о менеджменте

---

Наверное, вас интересует, на всех ли предприятиях можно играть в нашу Игру. Подходят ли ее условия для завода, входящего в крупный, конгломерат, или, скажем, для фабрики с активным профсоюзом, или для компании, где служащим не предоставляются права на льготное приобретение ценных бумаг или начисто отсутствует система материального поощрения. Если хотите знать, Игра началась как раз в таком месте, в одном из цехов завода-гиганта, принадлежащего «Интернэшнл харвестер» в Мэлроуз-Парке, штат Иллинойс. Именно там я узнал большую часть того, что мне известно об управлении. Правда, там же я узнал о руководстве такое, что по сей день пытаюсь забыть.

В семидесятые годы, когда я там работал, завод в Мэлроуз-Парке был одним из худших в стране. У нас было все: стычки на расовой почве, угрозы, публичные сожжения портретов, взрывы, стрельба, постоянные оскорбления — в общем, можете себе представить. Рабочие и управляющие были готовы горло друг другу перегрызть. В год бывало по две-три забастовки, и это в тех случаях, когда дела на заводе шли хорошо. При спаде производства всего лишь за один месяц могло произойти несколько случаев саботажа. Чуть ли не каждый день расползались слухи о закрытии предприятия из-за неприятностей с рабочими. И уж поверьте мне на слово, неудачников среди нас было выше среднего — ведь я был одним из них.

Мой отец работал мастером в Мэлроуз-Парке, где и устроил меня курьером в отдел снабжения. Мне было девятнадцать лет. К тому времени меня вышвырнули из колледжа и католической семинарии за нарушение дисциплины. Кроме того, я уже успел поработать на «Дженерал Моторс», но был уволен за игру в покер на рабочем месте. В армию меня не взяли из-за травмы головы, которую я получил в драке, пробив головой оконное стекло. Все от меня отказались — церковь, университет, армия и «Дженерал Моторс». И я решил, что Мэлроуз-Парк — это мой последний шанс.

До сих пор не могу понять и объяснить, почему это место оказалось для меня идеальным. За десять лет я сменил десять рабочих мест и в конце концов получил довольно приличное образование в области менеджмента. Мне придумали девиз: «Дай ему лопату — далеко пойдет». Где бы ни начиналась неразбериха, меня посылали туда, и мне ничего не оставалось, кроме как найти выход из очередного затруднения. Самое смешное заключается вот в чем: частенько оказывалось, что я сам приложил руку к этой неразберихе. Я выполнял какую-то работу и даже не задумывался о ее последствиях до нового назначения. А уже потом мне приходилось устранять трудности, которые я сам же помог создать.

Но все же я понял, как надо работать. Хотите узнать, как это мне удалось? Просто я пропускал мимо ушей большинство советов о том, как стать хорошим менеджером. Я понял, что практика менеджмента изобилует мифами, которые с гарантией доведут любое предприятие или компанию до плачевного состояния, в каком оказался тогда завод в Мэлроуз-Парке. Чтобы стать хорошим менеджером, надо научиться пренебрегать этими мифами. Вот в чем секрет. Вы должны игнорировать их, если хотите, чтобы люди начали играть в Большую игру.

**Миф: Не говори людям правду — они тебя обманут.**

В семидесятые годы у нас в Мэлроуз-Парке, да и в большинстве других компаний, ни о какой честности не могло идти и речи. Люди руководствовались единственным принципом: «Береги свою шкуру». Если в ваши обязанности входило получение деталей для сборки, ни в коем случае нельзя было сообщать поставщикам, сколько деталей необходимо и когда именно. Иначе окажешься в полной их власти. Так считали опытные нарядчики. Они учили меня: «Ври, парень, ври. Если у тебя деталей на две недели, говори им, что останешься на мели в пятницу». Дошло до того, что все перестали доверять друг другу, и не зря. Все обманывали друг друга, заботясь только о себе.

Но у меня было преимущество: мне нечего было бояться. Семьи у меня не было. Ответственности никакой. Поэтому, когда поставщики интересовались реальной ситуацией на заводе, я им говорил правду. Я честно говорил им, сколько деталей было на складе и долго ли конвейер протянет на собственных запасах. И оказалось: чем я был честнее, тем больше они доверяли мне. У них были свои сложности с выполнением

графика, и надежная информация была им необходима, как воздух. В результате они стали защищать меня. Я давал им информацию, и они старались меня не подводить.

В цехах была та же картина. Только там рабочие не верили графикам, которые им выдавали, поскольку опять же каждый трясся за свою шкуру. Скажем, в графике указано: в такой-то день собрать пятьдесят двигателей модели «Х» и пятьдесят — модели «У», но на конвейере не хватает деталей для модели «Х». Тогда они выполняют двухдневную норму по модели «У». Таким образом, конвейер работает, все в порядке, а значит, и шкуры их целы. Но из-за этого они полностью сбивали с толку остальных, и те не знали, когда что поставить на сборку. Поэтому я просто пошел к ребятам в сборочный и сказал: «Вот что. С сегодняшнего дня будем работать по собственному графику. Теперь мы сами будем составлять график поступления деталей, начиная с конвейера, в обратном порядке. Если какая-нибудь деталь в нужный момент отсутствует, мы не будем больше выкручиваться с тем, что есть. Остановим конвейер».

Все были потрясены. Мне сказали: «Ты что, это невозможно. Сборочная линия — святая святых. Ее нельзя останавливать». Я сказал: «Да? Посмотрим». Оказалось, мне было достаточно остановить конвейер всего один раз. После этого случая все очень быстро было синхронизировано. Раз уж я готов был останавливать всю сборочную линию ради того, чтобы у всех появился надежный график работы, они уж постараются добиться своевременного поступления деталей. Я со своей стороны приложил все усилия к тому, чтобы у них было все необходимое для работы по графику. Если в одном из цехов случалась запарка, мы посылали людей на подмогу. В результате наметился рост производства. Когда я начал работать, мы собирали до ста двигателей в день. Через год, когда я переходил на другую работу, эта цифра увеличилась до трехсот.

*Нам удалось создать атмосферу доверия, а это возможно, только когда говорят правду. Нельзя работать, если люди не доверяют ни вам, ни друг другу. Из этого я извлек хороший урок: вранье и нечестность — плохие спутники в мире бизнеса.*

**Миф: Добрые приходят последними.**

Все мы не раз слышали, каким сукиным сыном надо быть, чтобы преуспеть в бизнесе. Не гнушайся никакими средствами, чтобы достичь нужных результатов, с людьми нельзя по-хорошему. Будь властным и деспотичным — мир жесток. Запугивай людей — и добьешься своего. Не верьте этому. Я работал на заводе. И уж там, можете не сомневаться, никому не понравится, если кто-то начнет командовать или распускать руки только потому что разъезжает в «мерседесе». Когда вы хвастаетесь тем, чего достигли, когда вы унижаете людей и плохо к ним относитесь, вы лишаетесь власти. Я на своем веку таких людей повидал. И я понял, что рано или поздно они получат по заслугам.

### **ТРЕТИЙ ОСНОВНОЙ ЗАКОН:**

**Что посеешь, то и пожнешь.**

Когда я вижу человека, который пользуется подчиненным положением людей, когда я вижу грубияна начальника, я знаю — дни его власти сочтены. Такие люди сами выходят из Игры. Они не понимают Игру. Саму ее суть.

Но еще хватает «сказочников», действующих именно так, чтобы сохранялся этот миф. Думаю, именно в этом одна из причин, по которым многие люди ненавидят саму идею руководства. Это достаточно серьезная проблема, поскольку именно она удерживает

достойных от перехода на руководящие должности. А такие люди ох как нужны! Многим просто страшно бросать производство ради работы управляющим. И одно из самых больших опасений — что люди перестанут тебя уважать. Многие рабочие часто отказываются от руководящих должностей из боязни потерять друзей. В этом таится угроза кризиса личности. Их беспокоит, что, став управляющим, они смогут общаться только с руководством.

У меня тоже были такие опасения, когда я стал менеджером. Я страшно злился на ребят за то, что они не заходят ко мне в гости и вообще сторонятся меня. Сам я нисколько не изменился, так что дело было не во мне. Если уж кто и изменился, так это они. Изменилось их отношение: «Ты теперь начальник, нам с тобой рядом не место». В конце концов мне это ужасно надоело, и я решил серьезно с ними поговорить. Вот что я сказал: «Что же это выходит, ребята? По-вашему, раз я теперь в чистом костюме, то у меня и совесть пропала?» Я преодолел этот барьер и их тоже заставил его преодолеть. Но это было непросто.

По правде говоря, редко кому удастся безболезненно перейти с производства на руководящую должность. Кстати, существует еще один миф: начальником быть гораздо лучше, чем рабочим. Не зря же управляющим платят больше. Но ведь и ответственность гораздо большая, кроме того, в какой-то мере урезается свобода. Образно говоря, начальник живет за стеклянными стенами. Ты сам и все твои действия оказываются в центре такого пристального внимания, которым ты и не пользовался, работая в цехе. Ты должен быть примером для других. Ты должен вести людей за собой. А не можешь — никакой управляющий из тебя не выйдет. Грубость ни к чему хорошему не приводит. Вот почему меня так злят крикуны, утверждающие, что добиться своего можно только силой. Они не просто в корне неправы. По их милости до сих пор существует миф, который самым пагубным образом влияет на экономику всей Америки.

### **Миф: Менеджер обязан знать ответы на любые вопросы.**

Очень часто управляющие, особенно начинающие, считают, что они просто обязаны найти выход из любого сложного положения. Такая установка может навлечь на вас большие неприятности. Во-первых, вы неминуемо потерпите неудачу уже потому, что никто не знает ответов на все вопросы. Во-вторых, вы рискуете потерять доверие, потому что каждому известна вышеупомянутая истина. Кроме того, вы окажетесь в изоляции. Опасной ловушкой для управляющих всех уровней является представление о том, что они должны быть непогрешимы. Я знаю руководителей, которые не могли проводить собрания, так как боялись услышать вопрос, на который они не смогут ответить. Мне известны руководители самого высокого ранга, которые не могут выйти из кабинета, если у них слегка скосбочился галстук или волосок не лежит к волоску. Все это ведет к тому, что люди начинают ненавидеть свою работу. Они думают, что должны соответствовать какому-то имиджу, быть идеальным представителем человека своей профессии.

В то же время они оказываются несостоятельными как руководители, потому что не делают то, что должны делать хорошие управляющие: завоевывать доверие людей. Чтобы добиться этого, надо показать людям, что вы тоже человек, а не Бог, что есть вещи, которые вы не знаете, что вы можете допустить просчеты. Вы сделаете большую ошибку, если попытаетесь казаться непогрешимым, если будете решать вопросы в одиночку. Будет гораздо лучше, если сложные проблемы будут решаться коллегиально.

Это еще один урок, который я получил в Мэлроуз-Парке. Мне вспоминается один случай. Водители грузовиков бастовали, и все дороги были перекрыты. Мы не могли доставить

сталь с завода компании «Ю.С. стил» в Гэри, штат Индиана, потому что грузовики обстреливались снайперами. Итак, нам нужна была сталь для производства тракторов. Если ее не будет, людей придется распустить по домам — они останутся без зарплаты, без еды. Я был обязан о них позаботиться и достать сталь, но понятия не имел, как обойти снайперов. Тогда я собрал пятерых рабочих и честно признался, что на этот раз мне одному не под силу найти выход из создавшегося положения. Как перевезти две тонны стали из Индианы в Иллинойс и при этом не попасть под обстрел? Один предложил: «Школьные автобусы. Неужели они будут стрелять по школьным автобусам?» Другой парень сказал: «Все зависит от того, кто будет за рулем». А третий добавил: «Если за рулем будет монахиня, они стрелять не будут». Так мы и поступили: наняли школьный автобус и переодели наших ребят в монахинь. Они заехали на территорию завода, загрузили стальные болванки в автобус и спокойно доехали до Мэлроуз-Парка. Чего мы только не придумывали, чтобы не останавливать производство. Были готовы на все. Мы прибегали к самым различным уловкам. И они обычно срабатывали. Но эти идеи не принадлежали исключительно мне. Мы думали вместе.

Вот что я имею в виду, когда говорю о коллегиальном решении проблем. Это опыт, который приобретается в ходе совместной учебы. Это один из способов взаимообучения. Гораздо легче научиться чему-то, если обучать друг друга.

И правда, этот случай и ему подобные очень многому меня научили. Не говоря уже о коллегиальном решении проблем, они преподали мне и другой важный урок. Руководителю надо все время помнить, что его ожидают всякие непредвиденные обстоятельства и ловушки. Ведь неудачи — это часть общего процесса. Нельзя добиться успеха, хоть изредка не сталкиваясь с неудачами.

Но если ты не готов к встрече с неудачей, она неожиданно возникнет из-за угла и собьет тебя с ног. Поэтому надо быть готовым ко всему. Может случиться, что дела пойдут совершенно не так, как вам хочется. Надо заранее подумать о том, как подкрепить вашу стратегию. Секрет прост. Надо, чтобы у вас появилась привычка планировать неприятности. Именно эта привычка сформировалась у меня, когда я начал свое восхождение по служебной лестнице и обнаружил, что приходится решать все более трудные проблемы. Я учил людей всему, что знал сам, но этого было недостаточно, и нам пришлось придумать еще одну уловку. Я понял, что мне будет гораздо легче принять адекватное решение, если я уже побывал в подобном затруднительном положении. Я знал, что предпринять, если случится непредвиденное. Хотя бы просто собрать людей — людей, которые помогут мне найти выход. По крайней мере, неприятности не застанут меня врасплох и я сразу же начну действовать.

Это было чрезвычайно важно, потому что от нас зависели все работники завода. Когда на тебе лежит ответственность за других людей, на все пойдешь, лишь бы им было хорошо.

#### **ЧЕТВЕРТЫЙ ОСНОВНОЙ ЗАКОН:**

**Делаешь то, что должен делать.**

Все не относящееся к делу — отставить. День и ночь будешь размышлять только об одном. На карту поставлено благополучие людей. Как добиться необходимых результатов? Убеждать? Принуждать? Угрожать? Или пожаловаться начальству? Взять эту высоту просто необходимо. Любой ценой.

Наконец решение найдено. Но оно не принадлежит вам одному. Вы сумели создать такую атмосферу творчества, которая помогла найти совместное решение. Ничто так не стимулирует творчество, как вызов. Никто не верил, что нам удастся найти решение. Именно эта мысль и подстегивала нас. На наших глазах многие отказались от борьбы. Они сходили с дистанции, не дотянув до финиша. Так они и прожили всю жизнь, потому что не могли сойти с проторенной колеи и хоть что-нибудь изменить. Я начал понимать, что задача хорошего менеджера — помочь выбрать новые пути.

**Миф: Нельзя допускать, чтобы люди слишком быстро продвигались по служебной лестнице.**

Бытует такое мнение: сначала человек должен проявить себя, а потом уж получать повышение. А я всегда старался как можно быстрее продвигать людей по службе. Иногда они получали повышение почти одновременно с приходом в мое отделение. Мне нравилось открывать перед своими служащими широкие возможности, кроме того, просто не хотелось, чтобы они кисли от скуки. Помимо этого, у меня была еще одна, тайная цель: гораздо легче работать, если повсюду друзья.

Узость мировоззрения — одна из острейших проблем бизнеса. Когда люди выполняют одну и ту же функцию, они привыкают смотреть на разные вещи под одинаковым углом зрения. Они не могут понять потребности другого отделения. Кажется, будто они отгорожены, высокой стеной. Это еще больше осложняет дело. Но все-таки нашелся способ преодолеть это препятствие: я стал устраивать своих людей в другие отделения. В конце концов я разработал программу перекрестного обучения для своих сотрудников. Они учились понимать разные аспекты бизнеса, а я создал свою собственную систему коммуникации. В результате мое отделение стало лучше работать. У нас появилась собственная система поддержки, которую обеспечивали наши же коллеги; они понимали наш подход к делу и в нужный момент могли помочь.

Я так быстро продвигал своих сотрудников, что очень скоро в моем отделении появились вакансии. Одно плохо — у меня абсолютно не было времени для проведения подробных собеседований с кандидатами на эти вакансии. Поэтому я придумал свой собственный метод отбора: искал людей, которые еще в колледже были капитанами студенческих спортивных команд. Чтобы стать капитаном, надо пользоваться уважением своих товарищей, последнее слово за ними. Очевидно, что такие люди были прирожденными лидерами, умели побеждать. А нам как раз такие и были нужны, ведь мы работали в чреватой проигрышем ситуации.

**Миф: Ни о чем не беспокойся, делай свое дело.**

Как и большинство американских компаний, «Интернэшнл харвестер» работала по следующему принципу: каждый должен сосредоточиться на выполнении одной специфической операции, которая входит в его непосредственные обязанности. Естественно, люди получали только ту информацию, которая необходима им для работы. Все остальное было чем-то вроде секрета фирмы. Не знаю почему, но именно это считалось наилучшим способом ведения дел, чуть ли не единственным. Из всех мифов этот — самый фантастический.

Если вы хотите, чтобы компания развивалась, надо помочь людям взглянуть на жизнь широко открытыми глазами, а не сквозь замочную скважину. Чем шире открывающаяся перспектива, тем меньше препятствий на пути. Людям нужны большие цели. Если цель действительно большая, человек может с легкостью преодолеть незначительные



препятствия на пути к ней. Но препятствия могут стать непреодолимыми горами, если не предлагать людям ничего, кроме выполнения рутинных повседневных обязанностей, если не привлекать их ничем таким, что могло бы им понравиться. Это означает, что им просто необходимо увидеть общую панораму. Следовательно, им необходима информация. Надо всячески поощрять их активность. Пусть они почувствуют всю прелесть Игры, прелесть победы. В ход должно идти все: юмор, шутки, азарт. Это даст гораздо большие результаты, чем злобные вопли и скандалы.

Все это я знал в самом начале своей карьеры. Мне поручили доставку деталей на завод. Я стал ходить на еженедельные собрания управляющих и там услышал кое-какую секретную информацию. Дело в том, что как раз в это время мы заключили крупный контракт с русскими на поставку тракторов. Секрет заключался в том, что мы не укладывались в сроки поставки. Русские ввели в контракт специальную статью о штрафных санкциях. Согласно этой статье, они имели право взимать с нас штраф за каждый просроченный день. Крайним сроком отгрузки было назначено 31 октября. Мы отставали от запланированного по договору количества тракторов на 800 штук. И никто не знал, где взять детали, чтобы вовремя выполнить заказ. Все управляющие в один голос твердили: «Держи язык за зубами. Положение очень серьезное. Головы полетят! Твое дело — достать детали. О тракторах мы позаботимся сами».

С моей точки зрения, все это было совершенно лишено смысла. Во-первых, мне было непонятно, почему я должен думать о запчастях, если главное — тракторы. И уж, конечно, я не видел никакого смысла во всех этих секретах. Поэтому на дверях своего офиса я вывесил огромный плакат: «Наша цель — 800 тракторов» — и рассказал обо всем своим ребятам. Все решили, что я просто сошел с ума. Мы отгружали по 5—6 тракторов в день. До 31 октября осталось двадцать рабочих дней. При таких темпах отставание составит приблизительно 700 тракторов. Чтобы выполнить условия договора, нам пришлось бы собирать по 40 тракторов в день. В первый день мы сделали 7 штук, во второй — 3. Люди засомневались. Но, немного поразмыслив, мы поняли, что есть способ увеличить дневную норму производства. Например, мы обнаружили, что некоторые детали не использовались при сборке — их доставляли, а потом они оседали на складе. Стало ясно, что нельзя ограничиваться простой доставкой деталей на завод. Их надо доставлять прямо в цех. Кроме того, мы выяснили, что многим тракторам не хватало всего нескольких основных деталей. Если бы мы задались целью достать эти детали, количество отгруженных тракторов значительно бы увеличилось.

Это был как раз тот случай, когда для решения большой задачи требовалось ее разбить на множество маленьких. Наилучший способ. Но в то же время у всех перед глазами была общая картина. И это сработало.

Количество выпускаемых за день тракторов подскочило до 55 штук. Люди работали как заведенные. Просто потрясающе! И все это происходило на заводе, где редко кто выходил из своего цеха. Войти в большинство помещений можно было только при наличии пропуска. А у нас рабочие сами составляли график работ, осуществляли технический контроль, сборку, испытания, отгрузку, одним словом — все. Они приходили на завод в нерабочее время и вкалывали. Они выясняли, каких именно деталей и для какого количества тракторов не хватает. А потом мы шли в цех, чтобы поговорить с мастерами и рабочими. Мы уговаривали их как можно эффективнее спланировать свое время и сами старались не отстать от них.

Наши показатели росли. И вот наконец, когда мы собрали уже 300 тракторов, на нас обратили внимание. Мы нарисовали диаграмму. На ней было четко показано, какие

детали необходимы, откуда они поступают и как это может повлиять на отгрузку тракторов. Люди видели всю картину в целом. Они получили наглядное представление о том, как мы сможем спасти положение, если какие-нибудь звенья созданной нами производственной цепочки оборвутся. Они поверили в свои силы. И знаете, что я вам скажу? Нет ничего лучше, когда люди знают, что могут сделать то, что, по общему мнению, было невозможно. Индивидуализма как не бывало. Возникает сотрудничество. Никому и в голову не придет подвести товарища.

Но к концу октября обстановка накалилась до предела. Даже представители администрации за вода спускались в цех посмотреть, как у нас идут дела. Когда осталось всего пять дней, я вывесил плакат, сообщавший, что мы отгрузили 662 трактора. Всеобщее волнение достигло крайней точки. Есть ли надежда? Неужели не удастся? К этому моменту равнодушных уже не осталось. Люди на сборке трудились как одержимые. Все с нетерпением ждали, когда появятся новые результаты. Мы уложились ровно в указанные сроки, 31 октября был вывешен последний плакат: «ОТГРУЖЕНО 808 ТРАКТОРОВ». Какой же мы устроили праздник! Повсюду развесили воздушные шары. Конечно же, было и праздничное застолье. Нам самим не верилось, что мы перехитрили этих русских. Ничего у них не вышло со штрафными санкциями. Здорово все получилось, просто здорово.

Этот случай стал для меня важным уроком. Я видел настоящее воодушевление. На моих глазах люди взялись за невероятно трудное дело и справились! На моих глазах у людей зарождался настоящий интерес к их обычной, повседневной работе. По-моему, они и работой-то это не считали! Я думал: «Боже мой, какое же преимущество получит компания, если люди каждый день с радостью приходят на работу. В этом есть и моя заслуга! До нас этого не делал никто. Вот если бы мне удалось так поставить дело, чтобы человек проснулся утром и сказал: «Да, что-то я неважно себя чувствую, но мне все-таки хочется пойти посмотреть, как там у нас на заводе». Вот в чем заключается секрет повышения производительности труда.

Но я извлек еще один урок. Этот случай абсолютно убедил меня в том, что вся эта секретность — просто абсурдна. Я твердо решил, что теперь всегда буду давать людям полную информацию. А потом это решение вылилось в идею обучать людей делать деньги.

## **ПЯТЫЙ ОСНОВНОЙ ЗАКОН:**

### **Надо сильно хотеть.**

Если задуматься, пожалуй, у всех этих мифов есть одна общая черта, я бы назвал ее «большая ложь». Ложным является представление, что можно эффективно управлять людьми, если заставить их делать то, что им не хочется.

Но это же явная ложь. Человек только тогда сможет добиться успеха в жизни, когда у него есть личная заинтересованность. Надо сильно хотеть — в этом законе заключается вся суть проблемы. Если люди не хотят что-то делать, они этого делать не будут, чем бы вы их ни соблазняли. Можете пообещать, что они станут совладельцами компании, или будут признаны лучшими в отрасли, или смогут собирать 800 тракторов в месяц — ничего не подействует.

Главное в искусстве управления — умение пробудить в людях желание побеждать. Необходимо, чтобы у людей повысилась самооценка, появилось чувство гордости и то

особое внутреннее сияние, какое свойственно победителям. Об этом не надо говорить. Человек сам начинает чувствовать это. Просто знает, и все.

---

### Джек Стэк "Большая игра в Бизнес" > Глава 3. Чувство победителя

---

Знаете, как лучше всего вступить в Большую игру? Конечно же, через победы, серию небольших побед. Только так можно дать людям почувствовать, как здорово быть победителем. Вы удивитесь, но в бизнесе это очень редкое чувство. Даже в процветающих компаниях полно людей, находящихся в состоянии депрессии, испытывающих чувство страха и неудовлетворенности. Это симптом серьезной болезни, которая очень скоро может привести к летальному исходу.

Конечно же, я согласен с тем, что о положении дел в компании можно судить по финансовым отчетам. Но и без всяких балансовых таблиц можно отличить благополучную компанию от неблагополучной. В большинстве случаев разница такая же разительная, как между прогулкой в парк и похоронами. В благополучной компании явно чувствуется энтузиазм. Люди здороваются друг с другом, не ходят с опущенными глазами. Помещения частенько бывают украшены вымпелами, воздушными шарами. Все время отмечаются какие-нибудь праздники — дни рождения, юбилеи, новые достижения, что угодно. На досках объявлений — самые последние новости. В противоположность этому, в неблагополучной компании на досках объявлений — официальные сообщения министерства труда, приказы, антидискриминационные правила и т.п. И служащие отводят глаза. Никто вам не улыбнется. Здание и инвентарь в запущенном состоянии. Все хмурые, печальные. И вправду кажется, что у людей изо дня в день похоронное настроение. Уж не свою ли компанию они оплакивают?

Как раз в таком положении в 1979 году находился завод по ремонту машин в Спрингфилде, тогда он назывался «Спрингфилд ренью сентер». Я приехал туда из Чикаго, чтобы возглавить этот завод. Предыдущий управляющий не выдержал невероятного груза проблем и в результате как бы самоустранился, замкнулся. Рабочие в буквальном смысле простаивали целыми днями в цехе, так как им не хватало необходимых для работы деталей и инструментов. При этом складывалось впечатление, что администрации корпорации не было до этого никакого дела. Рабочим настолько все надоело, что они решили натравить на своих начальников профсоюз. Правда, они никак не могли решить, куда обратиться: в Объединенный профсоюз работников автомобильной промышленности или в профсоюз водителей грузового транспорта. Если бы в тот момент они узнали, что одна из целей моего приезда — научить их играть в Большую игру, уж они постарались бы устроить мне хорошую жизнь, чтобы я поскорее унес ноги.

Дело в том, что нельзя просто так прийти в офис или на завод и начать учить людей разбираться в финансовой отчетности. В тот момент я не мог этого сделать. И вам бы не посоветовал идти на такой риск, предварительно не разобравшись в структуре организации и в людях, которые там работают. Необходимы по меньшей мере два условия, чтобы люди могли воспринять знания о бизнесе, о том, как делать деньги, зачем нужна наличность, какая роль в Игре отведена цифрам и как ими пользоваться.

## **1. Необходимо доверие к руководству.**

Без этого никто вас не будет слушать и никто не поверит вашим цифрам. Если вы предложите систему премиальных или какую-нибудь другую игру, люди решат, что это новые уловки, специальные трюки, чтобы заставить их еще больше работать, и в итоге вы будете грести деньги лопатой, а они — считать последние гроши. Вот почему должен существовать хотя бы минимальный уровень доверия и взаимного уважения. Люди должны почувствовать: какие бы промахи они ни допускали, вы проявляете к ним внимание, цените их работу и предлагаете им честную сделку. И уж, по крайней мере, они должны верить вам на слово.

## **2. Необходимо дать служащим надежду.**

Большая игра в бизнес обречена на провал в тех компаниях, где люди чувствуют себя проигравшими. Пусть даже они поверят цифрам, они все равно никак на них не отреагируют, если их не интересует работа. Чтобы играть в игру — в любую игру, — надо иметь соответствующий настрой. Разочарованные циники не играют. Чтобы играть, надо иметь высокую самооценку, гордиться своей работой и, самое главное, любить ее. Не представляю, как можно работать, если это не приносит удовольствия. Побеждать — вот настоящее удовольствие. Но не каждый знает, как стать победителем у себя на работе. Вот вы и объясните людям, как это делается.

Вселить в людей надежду, добиться уважения к себе можно при помощи самых разнообразных методов. Выбор целиком и полностью зависит от обстоятельств. Например, когда я приехал в Спрингфилд, уровень взаимного доверия и уважения был настолько низок, что я начал с самого элементарного. Я слушал. В течение нескольких месяцев беседовал с каждым из служащих, а было их человек сто с лишним. Приглашал их в конференц-зал небольшими группами, по три—пять человек. Спрашивал, что им больше всего хочется, что они чувствуют, куда хотят отправиться и что делать. Мы говорили о жизни, о планах, о будущих достижениях. Я спрашивал, что им необходимо для работы. Люди высказывались свободно, и начальство никто не хвалил. Я просил их дать нам шанс.

Конечно же, не все компании находятся в таком плачевном состоянии, в каком находились мы. Может быть, у вас не будет необходимости в методах интенсивной терапии, какие пришлось применять нам. Без них мы не могли начать обучение. Но разве бывает слишком много доверия к начальству и слишком много рвения в работе? Если хотите знать, мы и сейчас используем многие методы, выработанные в те времена, до сих пор руководствуемся многими уроками, полученными тогда.

## **СНАЧАЛА ГОРДОСТЬ, ЗАТЕМ СОБСТВЕННОСТЬ**

Чтобы люди чувствовали себя победителями, они должны гордиться собой и своим делом. Без этого в равной степени немислимы ни победа, ни чувство хозяина. Нельзя не гордиться тем, что любишь. Человек должен испытывать удовольствие и удовлетворение от того, что он делает. Если вам все безразлично, вы ни за что не станете делать то, что необходимо для победы. Вам не захочется стать настоящим хозяином. Поэтому самое главное — гордость. Сложность в том, что многим это чувство незнакомо. В школе ведь не учат болеть за свою работу. Как по-вашему, можно насильно заставить человека переживать за свою работу? Тут требуется целая система подготовки. Мало того, если люди не гордятся своей компанией, им никогда не захочется стать ее владельцами, нести

за нее ответственность. Совершенно очевидно: тому, у кого нет чувства гордости, кто не ощущал себя хозяином, наша Игра не нужна.

Когда я начал работать в Спрингфилде, в «Ренью сентер», то потратил на воспитание в людях чувства гордости не менее двух лет. Мы использовали для этого очень простые методы — например, день открытых дверей. Несколько раньше, в Мэлроуз-Парке, мы уже проводили такое мероприятие. Успех был ошеломляющий. Мы провели его во время выходных, используя служебную площадку для парковки. Мы привезли туда тракторы, а рабочие пригласили своих домочадцев посмотреть на их работу. Престиж компании значительно укрепился. А люди почувствовали собственную значимость. И я решил испробовать этот метод в «Ренью сентер». Я хотел, чтобы рабочие стали гордиться своей работой и принялись за нее с новыми силами. Мне представлялось, как сын, с уважением глядя на отца, скажет: «Ой,- пап, ты правда все это делаешь сам, своими руками? Ты сварщик, да, пап? Как здорово!»

При подготовке ко дню открытых дверей мы раздали рабочим ведра с краской и предоставили им полную свободу разрисовать свои рабочие места по собственному вкусу. На стенах появились шуточные лозунги. В этом многим ребятам помогали их жены, потому что фантазии у них гораздо больше. Мы развесили американские флаги, разные воззвания, в общем, все, что только могли придумать. В некоторых цехах появились надписи типа: «Наши машины — лучше новых». Все символы и знаки отличались невероятной пестротой. Выглядело это ужасно, но ведь рабочие придумали все сами! И работали с удовольствием. Когда они привели свои семьи, то смогли сказать: «Вот, смотрите, где я работаю. Ведь здорово?»

Мы надеялись и на то, что теперь легче будет поддерживать порядок в цехах. Ведь это так важно не только из соображений охраны труда, но и для повышения эффективности производства. Мы решили, что людям наверняка захочется поддерживать чистоту, если они сами будут приводить в порядок помещения. Но оказалось, что существует еще более надежный путь достижения этой цели: экскурсии на завод. Перед посторонними людьми рабочим особенно неудобно за грязь и беспорядок в цехах. Они гордились своей работой.

Мы использовали все мыслимые рычаги, чтобы воспитать это чувство. Мы организовали соревнования на лучшего рыбака и бейсбольные турниры. Мы приняли участие и в благотворительном чемпионате по бросанию мороженой рыбы на длинные дистанции, организованном местным радио. Участникам выдавали по мороженой рыбе, которую надо было как можно дальше бросить. И, разумеется, победил кто-то из нас.

Мы использовали любой случай посоревноваться. Мы участвовали в эстафетах. По крайней мере раз в месяц у нас проводились массовые мероприятия. Нам хотелось, чтобы люди почаще появлялись в одежде наших фирменных цветов. Особое внимание уделялось шапочкам, кепкам, курткам. Они служили призами во многих наших соревнованиях. Постоянно проводился конкурс на самое чистое рабочее место. Или вот, Например, конкурс по трудовой дисциплине. Победителя ждал праздничный обед. Тот, кто за определенный период времени отработал наибольшее количество часов, получал сувенирную тарелку. Победитель вместе с семьей приглашался в ресторан. Обычно я сам их сопровождал. Если бы вы только знали, сколько раз я устраивал подобные праздничные вечера за те два года! А ведь мы еще праздновали Рождество, и, конечно же, с подарками. Мы всегда пытались удивить наших сотрудников. Один раз подарили им на Рождество индеек, другой — головки сыра. Все это нужно было главным образом для того, чтобы люди гордились своей компанией.

Мы до сих пор продолжаем работать в этом направлении, но теперь больше делаем упор на систему премиальных, планы ЭСОП, еженедельные собрания служащих, а также на нашу Игру с цифрами. Дошло до того, что сотрудники серьезно заинтересовались бухгалтерией, и это значительно расширило наши возможности. Как видите, изменились методы, а не цели. Начинать же надо с самого простого. Действительно, что может быть проще ведерка, с краской и кисточки?

## КАК СОЗДАТЬ КОМАНДУ

Чувство победителя, конечно же, более широкое понятие, чем просто чувство гордости за свою работу. Кроме всего прочего, это привычка. К сожалению, постоянные неудачи и проигрыши тоже могут войти в привычку. Когда люди постоянно чувствуют себя неудачниками, на их лицах улыбку не увидишь, только усталость. Но если вы хотите, чтобы в их потухших глазах затеплился лучик надежды, надо создавать ситуации, в которых они смогут почувствовать себя победителями. И обязательно праздновать эти победы. Нельзя оставлять без внимания ни одно достижение. Ведь, опираясь пусть даже на самую скромную удачу, можно достигнуть больших побед. Таким образом, в работу, в буквальном смысле, вносится элемент развлечения. Мы устраивали вечеринки и празднования по любому поводу. С одной целью — сплотить людей.

Конечно же, это одна из основных целей Большой игры в бизнес. Однако в самом начале мы не могли вводить в игру элементы бухгалтерского учета, потому что люди не разбирались во всех этих цифрах, финансовые документы просто подавляли их. И мы придумывали другие игры, попроще, доступные пониманию людей. Таким образом, мы начали приучать их к победам. Каждая победа давала повод ее отпраздновать, давала надежду на будущее. Вот так, постепенно мы узнавали, какие игры и какие цели наиболее эффективны.

### **1. Бизнес — командный вид спорта, выбирайте игру, которая создает команду.**

В своей компании вы можете использовать любые игры. Главное, надо избегать разобщающих игр. Лучше всего те, что способствуют совместной работе, требуют сплоченности, создают дух сотрудничества.

Повод для игры найти совсем не трудно, особенно если в компании много проблем. Любая из них может стать основой игры. В первые месяцы моей работы в Спрингфилде за основу для игры мы брали все что угодно: охрану труда, чистоту на рабочих местах, отгрузку готовой продукции, в общем, буквально все. Сидим мы, бывало, с другими управляющими в комнате и рассуждаем: «О'кей, вот еще одна проблема. Какую бы игру для нее придумать?» Например, у нас возникли сложности с отгрузкой готовой продукции. Чтобы с ними покончить, мы купили большущий красивый кубок, который назвали переходящим. Мы объявили, что ежемесячно им будет награждаться цех, имеющий самые высокие показатели по отгрузке. Позднее мы добавили еще одно условие победы: соблюдение сроков поставки — потому что у нас с этим тоже были сложности. А потом мы устроили конкурс на образцовое рабочее место. Собиралась комиссия. Результаты оценивались определенным количеством очков. Скажем, если пол чисто подметен, какое-то количество очков добавлялось. И, наоборот, если на полу валялся мусор, очки вычитались. В конце месяца цех, набравший наибольшее количество очков, получал награду.

**Но игра способствует не только сплочению коллектива, но и возникновению доверия.** Например, я считал, что в первую очередь необходимо обратить внимание на

охрану труда. Я остановился на этой проблеме, потому что был действительно обеспокоен. Показатели травматизма на заводе были такими высокими, что необходимо было принять срочные меры. Кроме того, это давало мне дополнительные преимущества. По всему заводу разойдется весть о том, что мы заботимся о людях. Безопасность — важнее всего. Отсутствие безопасности — это первое, что вызывает недовольство у рабочих. Недооценка этого фактора может свести на нет все ваши усилия. Ничто бы нас не спасло, если бы рабочие думали, что о них не заботятся, что нам на самом деле все равно, получили они травму или нет. Если бы дела обстояли именно так, нам нечего было бы возразить.

**Каждый вопрос требовал особого подхода.** Я ходил в цеха, на собрания служащих, в столовую. Беседовал с рабочими из всех трех смен. Смотрел людям в глаза и говорил: «Я беспокоюсь о вашей безопасности, мне хочется, чтобы вы возвращались домой живыми и здоровыми. И совсем не хочется, чтобы кому-то из нас пришлось постучать в дверь вашего дома и сказать вышедшим навстречу детям: «Очень жаль, но ваш папа больше не придет домой, потому что он погиб на работе». Это очень действовало на людей.

Мы организовали комитет по охране труда и поставили цель: «100 000 рабочих часов без несчастных случаев». По всему заводу мы развесили полуметровые стеклянные трубки типа термометра. Когда победа была ближе еще на две тысячи часов, мы подливали в них окрашенную воду. Время шло, и настал день, когда намеченная цель была достигнута. Мы прервали работу и устроили настоящий праздник. Пиво лилось рекой. По местному радио играли мелодию из фильма «Роки». Члены комитета по охране труда расхаживали по всему заводу и раздавали огнетушители. А потом был парад автопогрузчиков. Рабочие смотрели и веселились.

## **2. Учитесь замечать хорошее, и люди станут доверять вам.**

У многих менеджеров есть плохая привычка. Они замечают только отрицательные факты. Статистика наглядно показывает следующее: у большинства управляющих есть ярко выраженная тенденция — оперативно реагировать на то, что не ладится, и в то же время полностью игнорировать то, что получается. Скажем, у вас работает сто человек, и один из них постоянно жалуется. Этот единичный факт вполне может навести на мысль, что в коллективе очень плохая моральная обстановка. Вам это так надоедает, что вы готовы пойти на такие меры, в результате которых остальные девяносто девять человек окажутся в проигрыше. Есть риск, что вы начнете решать несуществующие проблемы. А еще вы можете забыть похвалить оставшихся девяносто девять. Вот так упускается реальная возможность воодушевить людей, добиться таких результатов, о которых вы и не мечтали.

Это очень серьезный просчет. Одна из главных обязанностей управляющего — создать атмосферу доверия на своем предприятии. Чтобы достичь этой цели, необходимо акцентировать внимание на положительных моментах. Если вы будете придавать слишком большое значение негативным, то нанесете огромный вред организации в целом. Люди потеряют заинтересованность в своей работе. А ведь суть менеджмента заключается в умении заинтересовать людей. Менеджер, который не умеет это делать, зря получает зарплату. О какой заинтересованности может идти речь, когда вы замечаете только плохое?

Так что очень важно учитывать этот фактор при организации игр. Взять хотя бы те сложности, которые у нас были с отгрузкой. Мы катастрофически не укладывались в сроки, но не заостряли на этом внимание. Нас беспокоило другое: что конкретно нам нужно для своевременной отгрузки. Начали с того, что разбили эту проблему на ряд

подпроблем. Все было разложено по полочкам: наши показатели по прошлому году и результаты, которые мы имели на сегодняшний день. А потом мы установили показатели, которых было необходимо достичь. Вот что мы решили: «О'кей, вот показатели по прошлому году, а вот рекорд, который мы поставили в прошлом месяце. Ну что ж, давайте соберемся с силами и побьем его». Нам не хотелось, чтобы люди думали об отдаленной, недостижимой цели и о сложном пути к ней. Мы хотели, чтобы наши рабочие представили себе, как здорово побеждать.

Но у нас были и ошибки. Например, мы решили установить пугало в самом грязном цехе. Мы взяли старый веник, приделали ему глаза, нарядили так, что страшнее не придумаешь, и начали присуждать его разным цехам. Но ничего хорошего из этого не вышло. Рабочие сразу как-то потеряли интерес к игре. Они обиделись, и это свело на нет весь наш замысел. Если человека обидеть, он не захочет никаких соревнований, у него просто опустятся руки. Наша ошибка заключалась в том, что мы перестали обращать внимание на положительные моменты. Поэтому мы отказались от этой затеи с пугалом.

### **3. Отмечайте каждую победу.**

Рекорды очень важны тем, что можно праздновать победу, даже если побит самый незначительный на первый взгляд рекордик. Каждый из них дает руководителям возможность похвалить людей, создать им хорошее настроение, повысит их самооценку и уверенность в себе. Не забывайте, что человек может быть расстроен, измучен, да все что угодно. Если у вас не принято праздновать и веселиться, считайте, что упущена реальная возможность порадовать и поднять дух своих сотрудников.

**Кроме того, рекорды можно использовать для изменения общего настроения ваших сотрудников, приучить их брать на себя ответственность.** Часто рабочие пытаются переложить груз проблем на плечи управляющих, в особенности если управляющий недавно работает. Это в натуре человека. Они готовы взвалить на вас решение любых проблем, если чувствуют, что вы не будете возражать, в особенности если опыта у вас маловато. Но это — начальный этап. В конце концов вам придется призадуматься, как взять ситуацию под контроль и как лучше вовлечь людей в Игру. Может быть, обстоятельства будут благоприятствовать и ваши рабочие установят какой-нибудь производственный рекорд. Не зевайте. Хватайтесь за него, раздувайте его как только можно и празднуйте. Ваша основная задача — создавать и праздновать победы. Отмечайте любое достижение, даже самое маленькое. Если уделить должное внимание маленькой победе, за ней последуют новые и новые. Через некоторое время ваши сотрудники забудут о старых привычках. Они будут сами о себе заботиться. Решать свои проблемы. Они не будут спихивать на вас их решение. И это будет им интересно и приятно. **Вот тогда менеджеру останется только поддерживать их интерес.**

Войдя во вкус Игры, люди перестанут сваливать свои проблемы на плечи руководства. Опытный игрок просто не может этого сделать. Ему хочется идти и решать проблемы самому. Иначе он отстанет, потеряет все шансы на победу. Таким образом, Игра во всех ее проявлениях заставляет людей решать все проблемы самостоятельно. А у менеджера появляется возможность задуматься о будущих проблемах — что и даст ему возможность контролировать ситуацию. Предвидя возможные сложности, можно исключить любые неожиданности. Вы обеспечиваете стабильность, вам так легче работать.

### **4. Игра должна оставаться игрой.**



В своем желании воодушевить людей вы можете зайти слишком далеко. Если это случится, вы обнаружите, что Игра потеряла для них всякий интерес. Больше того, они начнут испытывать страх. Тогда вам придется сделать «полный назад».

Как-то раз со мной случилось нечто подобное. Я решил, что каждый менеджер должен иметь список, состоящий из десяти обязанностей, которые следовало выполнить в течение года. Обязанности эти были очень специфичны. Уж так я их сузил, дальше некуда. В результате они перекрывались и противоречили друг другу. Людям приходилось буквально наступать друг другу на пятки, чтобы их выполнить. Если бы каждый управляющий выполнял на 80 процентов предусмотренную работу, эта система сработала бы. Но у меня было двое парней, которые стремились выполнить все пункты во что бы то ни стало. Поэтому они все время заступали на чужую территорию. Чуть не передушили друг друга.

В этом была моя вина. Я решил, что мои сотрудники посчитают эти новые обязанности рекомендациями к действию, возможностью помочь компании и себе. Какая наивность! На самом деле многих испугала перспектива индивидуальной оценки. Они решили, что этот список критериев оценки индивидуальной работы каждого таит в себе скрытую опасность. Каждый для себя решил: «Если я не буду лезть из кожи вон, чтобы соответствовать всем требованиям, значит, я плохо справляюсь с работой». Они рассматривали этот список обязанностей как указующий перст. Вот что они думали: «Значит, так: начальство указывает мне, что я должен делать, если не хочу потерять работу». Согласитесь, тут есть чего испугаться. И я решил как можно реже использовать этот начальственный жест.

Но вернемся к тем двум ребятам. У них произошел серьезный конфликт. Один из них сказал другому: «Знаешь что, у тебя свои задачи, а у меня свои. Если я не поднажму изо всех сил, меня вышвырнут за дверь. А у меня семья. Из-за тебя я потеряю работу». Я слышал, как они спорили. И понял, что они вовсе не считали свои обязанности высокой целью, к которой надо стремиться. Для них это были минимальные стандарты оценки их работы. Я осознал свою ошибку. Собрал у всех эти бумажки, отнес на задний двор и сжег.

И вот что хочу сказать: Игра должна оставаться Игрой. **Я не понимал, что насаждаю страх. А ведь действительно, страх появляется тогда, когда человек остается один.** Если же рядом люди, то возникает чувство безопасности. Очень важно ощущение, что все в одной лодке с тобой, что ты не превратился в потерпевшего бедствие моряка, попавшего на необитаемый остров.

Из этого случая я извлек два важных урока.

##### **5. У всех должны быть одинаковые цели.**

Не давайте людям разных ориентиров. Пусть у них будут одинаковые цели. Сделайте так, чтобы они все вместе работали для достижения этих целей. Пусть успех станет результатом совместной работы. Только так победителями станут все.

##### **6. Поставленные цели должны намечать лишь общее направление работы.**

Когда целей слишком много, они теряют смысл. На год лучше всего наметить две, самое большое — три цели. Важно другое. Надо придумать такие задачи, достижение которых включает в себя решение еще пяти-шести сопутствующих проблем. Тут мне вспоминается хороший урок, который я получил в Мэлроуз-Парке, когда мы не укладывались в сроки

отгрузки тракторов для русских. Нечего рассказывать рабочим о необходимости вовремя получать детали, когда главная цель — выпустить побольше тракторов.

Читая эту книгу дальше, вы увидите, что гораздо легче выдвигать всеобъемлющие цели, если люди знакомы с цифрами. Тогда можно поставить перед ними цель достигнуть определенных финансовых показателей. Но в любой ситуации обязательно есть одна-две задачи, которые включают в себя целую серию проблем, стоящих перед компанией, заводом или любой другой организацией. Если вам удастся выявить эти задачи, то их можно будет использовать в качестве рычагов для решения сразу нескольких проблем.

Захламленность рабочих мест очень часто является признаком того, что фабрика переживает тяжелые дни. То же самое относится к офисам и даже квартирам. Когда я вижу, что в цехе скопилось слишком много сырья или исходных материалов, мне ясно, что здесь существуют производственные проблемы. Избыток исходных материалов создает неопределенность — люди не знают, что делать дальше. Кроме того, страдает моральный настрой рабочих. Повсюду неразбериха, суета, повернуться негде. Но с таким же успехом можно использовать эту проблему как рычаг для изменения общего положения. Прикиньте, сколько продукции следует выпускать ежедневно, чтобы в цехе находился только однодневный запас сырья. На видном месте повесьте диаграмму и начинайте Игру. Сразу будут решены несколько проблем: моральный настрой, заинтересованность в работе, рабочее пространство, порядок на рабочем месте, в общем, все. В то же время вы устраните неопределенность. Люди будут знать, с чем работать. Они не допустят, чтобы накапливались новые проблемы. Научатся планировать свой труд. А в результате будет обеспечена непрерывная подача сырья на производственную линию. Исходные материалы будут ограничены, поэтому будет учитываться каждая деталь. И общий объем увеличится.

## ПОДДЕРЖИВАЙТЕ ЖЕЛАНИЕ ИГРАТЬ И ПОБЕЖДАТЬ

Сегодня мы продолжаем делать многое из того, чем занимались в те далекие годы. Правда, у нас уже давно не было дня открытых дверей. Зато мы постоянно устраиваем пикники. Кроме того, мы выделили специальные дни, когда рабочие могут приводить своих детей на завод. Мы делаем это по тем же соображениям, по которым раньше проводили дни открытых дверей: повысить самооценку и гордость за свою работу. А уж игр у нас больше, чем когда-либо. Тут и соревнование по ловле окуней, эстафеты на кубок корпорации, гольф, софт бол, кегли. Даже удивительно, сколько соревнований устраивается под маркой Эс-ар-си.

Я знаю, что многие компании не проводят спортивных состязаний под своей эгидой. Они опасаются судебных разбирательств, если кто-нибудь получит травму. Боятся обвинений в расовой дискриминации или еще чего-нибудь такого. А зря — они упускают громадную возможность — возможность воспитать в людях гордость. Но эту проблему можно решить. Если вы боитесь ответственности, попросите своих служащих написать расписку в том, что они не будут иметь никаких претензий. Если вы хотите, чтобы как можно больше народу приняло участие в ваших соревнованиях, сделайте так, чтобы всем было хорошо.

Организуя подобные соревнования, вы поддерживаете в людях желание играть и побеждать. И в то же время вы создаете для них обстановку, в которой можно освободиться от подсознательного чувства злобы и разочарования. У них появляется возможность побеждать, которой они могут быть лишены на своей работе. Есть у нас один инспектор качества продукции. Не будь он постоянным победителем рыболовных

соревнований, никто бы его не уважал. Но он пользуется уважением уже хотя бы потому, что обладает удивительными способностями ловить рыбу.

Мы всячески поощряем участие управляющих в этих соревнованиях. Это еще один способ рушить барьеры между людьми. Как бы ты ни старался быть открытым, людей все-таки смущают эти символы власти: отдельный кабинет с вечно закрытой дверью, большим письменным столом. Вы непременно должны разрушить эти барьеры. Наши соревнования как раз и помогают добиться этого.

Однажды я пропустил соревнование, потому что в тот день был переход на летнее время, а я забыл перевести часы. В результате мы с товарищем пришли на час позже. Если бы мы не опоздали, мы бы выиграли те соревнования и я весь год ходил бы в чемпионах. А у нас это очень много значит. Можно всю зиму этим хвастаться. Представьте себе, каким дураком я себя чувствовал. И товарищ мой тоже разозлился, потому что я должен был следить за временем. Моя ошибка стоила ему около 500 долларов, что составляло его более чем недельный заработок.

Всем это показалось очень забавным. Они посылали мне часы, придумывали разные шутки, всего и не перечесать. И хорошо провели время. И для компании хорошо — барьеры между нами рухнули. И даже мне хорошо — по крайней мере, не хуже, чем получить звание лучшего рыболова. Иной раз подставишь голову под удар, а шишки-то и нет. Это хорошее напоминание о том, что успех компании — не обязательно результат вашей находчивости.

## РАБОТАЙТЕ, НО НЕ ПЕРЕРАБАТЫВАЙТЕ

Мне совсем не хочется, чтобы люди работали больше сорока часов в неделю. Этого вполне достаточно. В жизни все должно быть в меру. Если это получается, человек может стать чуточку счастливее. Если все время работать, дела лучше не пойдут. А если пойдут, то ненадолго. Я видел работоголиков, которые буквально душили работой своих подчиненных. Они вели себя как одержимые. Отдавали жуткие распоряжения. Из-за них рабочие начинали испытывать чувство вины, если не заглядывали на работу по субботам. Как это глупо. Наверняка людям хочется посвятить это время своим семьям. Посмотреть, как их дети играют в футбол. Если они через силу приходят в свой офис и на завод, может сложиться ситуация, когда они возненавидят свою работу. Я не хочу, чтобы люди ненавидели свою работу. Я не возражаю, если кто-нибудь по собственной инициативе поработает сверхурочно, чтобы получить дополнительный заработок или закончить срочную работу. Но нельзя допускать, чтобы это привело к нарушению жизненного равновесия. Я не отрицаю, что есть люди, способные очень многого добиться благодаря упорной, постоянной работе. Просто считаю, что человеку уготована лучшая доля. Ведь, находясь на смертном одре, никто не станет вспоминать с сожалением прошлое и сетовать на то, что не смог провести больше времени в своем офисе.

## БОЛЬШОЙ ВЫИГРЫШ - ПОЧТИ ЗАДАРОМ

Можно утверждать, что на сегодняшний день в бизнесе вряд ли есть более выгодное предприятие, чем спонсирование спортивных соревнований. Например, содержание нашей софтбольной команды, состоящей из двадцати человек, обходится нам приблизительно в 500 долларов. Они собираются в нерабочее время минимум три раза в неделю на протяжении пяти месяцев. Выходит приблизительно по 42 цента на человека в час.

Или взять наш гольф-клуб. Его двери открыты для рабочих и менеджеров, членов их семей, наших клиентов и поставщиков. Всего около пятидесяти человек. Вместе они проводят не менее четырех часов в неделю, то есть пять месяцев в год. Все расходы участники команды оплачивают сами. Компания выделяет 200 долларов на памятный подарок и грамоту для победителя. Выходит всего по 8 центов в час на человека.

В чем же наша выгода? А вот в чем: люди говорят о бизнесе после работы. Мы получаем известность и почет. У нас в помещении царит дух товарищества. Мы разрушили барьеры, разделявшие рабочих и управляющих, людей из разных цехов, работу и семейную жизнь. Мы незаметно снижаем все трения и неприятности, которые зарождаются на рабочих местах. У нас хорошие отношения с партнерами по бизнесу. Но самое главное — у рабочих и служащих появилась гордость за свою работу, вера в себя и желание побеждать.

И все это меньше чем за 50 центов на человека в час

---

## Джек Стэк "Большая игра в Бизнес" > Глава 4. Общая картина

---

Мы начинаем учить людей нашей Игре, как только они поступают на работу в Эс-ар-си. Мы начинаем непосредственно с финансовой отчетности. Когда люди умеют разбираться в цифрах, видеть, как движется Игра, когда они осознают это, сама идея бизнеса приобретает для них совершенно новый смысл. Игра дает им возможность взглянуть на все действия объективно, в их взаимосвязи. Она объясняет им, ради чего они работают. Она показывает каждому, каков его личный вклад в общее дело и почему он имеет такое большое значение.

Но, возможно, вы захотите начать постепенно, как когда-то поступили мы. Гораздо легче научить людей получать прибыль и зарабатывать наличные, если они знают, чем занимается компания и как их работа влияет на общие результаты. Покажите им Общую картину. Расскажите в доступной форме, почему вы занимаетесь бизнесом. В результате, когда вы доберетесь до цифр, они будут понятны. Вы сможете показать их важность в качестве средства синхронизации двух процессов: ежедневной работы компании и Общей картины ее деятельности. Цифры помогают ориентировать всех на достижение общих целей. Это в конечном итоге и есть главная причина, по которой важно разбираться в цифрах. Они постоянно возвращают вас к Общей картине.

Сегодня большинство наших проблем в бизнесе проистекает из-за неумения видеть Общую картину. Это неумение сгубило уже не одну компанию. Мы ставим человека к сверлильному станку, даем ему инструкцию: очень внимательно и максимально точно просверлить отверстие. Чем он и занимается. Сверлит отверстие и наблюдает, как его заготовка переходит к другому рабочему, который вставляет в просверленные отверстия другую деталь. А потом снова появляемся мы и сообщаем ему, что дела в компании идут из рук вон плохо. И все потому, что он неправильно использует свое рабочее время. А ему и невдомек. Как это неправильно? В его обязанности входило сверлить отверстие, с чем он прекрасно справлялся. И уж если что-то действительно не так, то в этом виноват кто-

нибудь другой. Беда в том, что мы не учим людей видеть дальше собственного носа (компьютера, грузовика, тележки и тому подобного). Поэтому они не в состоянии понять, как это может быть, что отверстия просверлены прекрасно, а компания на грани банкротства.

**Ключевой момент: открыть перед человеком Общую картину — значит заинтересовать его, объяснить ему цель работы, причины, по которым надо выполнять те или иные операции. Если вы собираетесь вступить в Игру, надо уметь побеждать. Открывая перед людьми Общую картину, вы объясняете им, что значит побеждать.**

**Вот первые шаги, которые надо предпринять.**

- 1. Создайте серию маленьких побед.**
- 2. Дайте людям представление об Общей картине.**
- 3. Учите разбираться в цифрах.**

Учтите, что это очень приблизительная последовательность. Истина заключается в том, что мы постоянно стремимся к победам и все время напоминаем об Общей картине. И вам лучше всего последовать нашему примеру. Вот несколько советов, с чего начать.

**Каждый служащий вашей компании должен пройти курс обучения бизнесу.**

Иной раз приходится разыгрывать целые спектакли, чтобы заставить людей оглянуться и повнимательнее разобраться в том, как все взаимосвязано в компании. Им необходимо задуматься о более глобальной цели своей работы.

Я думаю, что мы созрели для этого в конце второго года моего пребывания в «Ренью сентер» в Спрингфилде. Мы все изменили на фабрике, начали получать прибыль, но отделы и цехи были страшно разобщены. Многие жаловались: мол, инженерам слишком много платят, а снабженцы никуда не годятся. Мало кто разбирался в закономерностях работы всего предприятия, в том, как разные подразделения взаимодействуют друг с другом и что нам нужно для успешной работы, Мне хотелось преодолеть эту мелочность и сказать людям: «Хватит. Давайте без этих глупостей. Все это делается ради вашего же будущего».

И вот однажды, дело было в октябре 1980 года, мы закрыли завод и попросили всех явиться в местную гостиницу «Хилтон инн», расположенную в другом конце города. Мы решили там устроить для всех наших сотрудников день открытых дверей. Начальники всех цехов и отделов представляли свои подразделения, расположившиеся в разных номерах. Рабочие разделились на группы и переходили из комнаты в комнату. Они узнавали, чем занимается тот или иной отдел и каким образом его работа была связана с тем, что делают другие. Начальник технического отдела объяснил, что они обеспечивают выпуск новой «Харвестер». Он поравнялся с их машиной, и тот парень сказал сыну: «Знаешь, а ведь это твой папа сделал мотор для этого грузовика». И ведь действительно сделал.

Агитационная кампания помогла нам кардинально изменить настроение рабочих. Люди начали считать себя членами одной команды, а это так важно на конвейере. Каждый участок должен координировать свою работу с другими, иначе конвейер замрет. После

этой кампании люди начали понимать весь процесс производства в целом. У них появилась вера. Это был наш звездный час.

Вывод. Агитируйте людей за ту продукцию, которую они производят. Сначала попробуйте продать товар своим рабочим, а уж потом начинайте убеждать клиентов в необходимости его купить. Нет смысла продавать безликий товар. В нем должна быть живая искорка, частица чьей-то души.

### **Плох тот капитан, который не был юнгой.**

Когда-то в компании «Пипл экспресс эйрлайнз» практиковался метод, который они называли «взаимозаменяемость». Он заключался в том, что служащие попеременно работали на самых разных должностях. Бортпроводники занимались приемом и выдачей багажа, бухгалтеры работали в сфере сервиса. Это отличный способ дать людям более объемное представление о работе компании. Только так можно непосредственно из первых рук узнать, что же такое Общая картина.

Мы делаем нечто подобное, хотя не придумали для этого специального названия. Мы всячески поощряем переход людей на новую работу. Например, многие сотрудники отдела маркетинга раньше работали в цехах. Тут мне вспомнился один из уроков, полученных в Мэлроуз-Парке, когда я изо всех сил старался продвинуть людей по службе. Я узнал на собственном опыте, что у людей, проработавших на нескольких должностях, появлялось совершенно другое отношение к делу. Как прекрасно они умели находить общий язык с другими людьми! Им гораздо легче представить себя на месте другого человека. Они понимали, как тесно взаимосвязаны функции всех наших служащих, как они зависят друг от друга.

Даже если люди и не переходят с одной работы на другую в буквальном смысле, все-таки можно расширить их представления о вашем бизнесе. Попробуйте организовать им прямой контакт с вашими деловыми партнерами. Это одна из причин, по которой мы посылали наших рабочих к покупателям. Помню, как это началось. У нас был один крупный заказчик из Денвера. Настоящая золотая жила. Мы собрали для него гигантскую коробку передач, больше двух с половиной метров высотой. Стоила она больше 150 000 долларов. Когда она вышла из строя, у заказчика остановилась вся работа, он терял на этом 5000 долларов в час.

Вот мы и послали к нему двух ребят, которые собирали этот агрегат. Кроме них, никто бы не смог справиться с ремонтом. Им, конечно, досталось от заказчика. По вполне понятным причинам он был страшно зол. Всю мудрость этой затеи мы осознали чуть позже, когда ребята вернулись домой. Они рассказали, каково было разговаривать с этим клиентом. Все вдруг поняли, что мы работаем для реальных людей. Что успех нашего бизнеса зависит от качества производимой продукции. Рабочие осознали, что на них лежит ответственность не только перед компанией, но и перед заказчиком.

Этот случай в какой-то мере позволил рабочим почувствовать себя в моей шкуре. Всем нам бывает неприятно, когда мы подводим или разочаровываем друг друга. Но в большинстве компаний единственными, кому приходится выслушивать все жалобы клиентов, оказываются руководящие работники да представители отдела обслуживания покупателей. А вовсе не те, кто фактически повинен в неполадках. Теперь при любом удобном случае мы отправляем самих рабочих разбираться с заказчиками.

### **Наглядность — лучший помощник.**

Не стоит просто рассказывать людям об Общей картине, лучше показать ее. Придайте ей форму графиков и схем. Украсьте ими стены. Все показатели, которые поддаются измерению, могут быть представлены графически: чистый доход, реализация через розничную сеть, количество проданной продукции из расчета на одного покупателя, выпуск продукции в неделю, в месяц, в минуту, расход электроэнергии, отходы, да все что угодно. Это может иметь очень большое значение. Как-то раз мы повесили огромную схему в рабочей столовой. Она была посвящена накладным расходам и оказалась такой длинной, что не уместилась на листе бумаги. Вот мы и продолжили ее прямо на потолке. Можете не сомневаться, она привлекла всеобщее внимание.

Но все-таки схемы отнюдь не самое эффективное средство наглядной агитации. У нас на первом месте стоят сертификаты ценных бумаг, которые раздаются ежегодно. Для наших сотрудников они являются реальным показателем того, какова их доля в капитале компании и на сколько эта доля возросла за последний год. Сертификаты выглядят очень внушительно, хотя они и не имеют какой-либо стоимости. Обычно планы ЭСОП не выпускают никаких сертификатов, ограничиваясь ежегодным отчетом. Мы же делаем это исключительно потому, что хотим показать людям Общую картину. Именно, таким образом мы напоминаем нашим служащим о том, что является мерилем успеха. Мы говорим: «В нашей компании вы получите акции. Когда идет Игра в бизнес, это — главное мерило успеха».

### **Помощь детям — стимул в работе.**

Работа любой компании — это всего лишь средство для достижения одной глобальной цели. И цель эта простирается далеко за узкие рамки бизнеса. Поэтому реальная картина, которая по сути и является самым важным фактором для большинства людей, далеко не ограничивается прибавлением кругленьких сумм к их банковским счетам. Она важна для всего общества. Мы уделяем очень большое внимание различным общественным программам: шефству над школами, покупке рождественских подарков для бездомных детей, «Юнайтед уэй», Малым олимпийским играм, Красному Кресту. Мы почти никогда никому не отказываем. Для нас все это — фрагменты Общей картины.

Кроме того, долги надо возвращать. Мы благодарны за все, что получили от общества, а теперь сами хотим помогать нашим согражданам. Вовлекая людей в благотворительность, мы выигрываем и в бизнесе. Представляете себе, какое впечатление производят посещение интерната для слаборазвитых детей или раздача рождественских подарков бездомным детям. Люди начинают по-новому понимать важность всего, что они делают. Ведь они приходят в подобные места в качестве полномочных представителей Эс-ар-си. Они довольны и собой, и компанией. В результате частенько рассказывают другим людям о нашей политике, философии бизнеса. Новые стимулы к практической работе — вот что мы проповедуем. Люди возвращаются с новыми силами, вдохновленные новыми идеями.

Конечно, множество компаний тоже принимают участие в таких общественных движениях. Но обычно этим занимаются глава компании и представители высшего руководства. А мы хотим, чтобы участвовали все. Например, мы очень много делаем в рамках программы «Усынови школу». Мы шефствуем над самыми отстающими учениками, которые не хотят учиться. Мы пытаемся удержать их в школе. Многие наши управляющие ходят в школу и рассказывают ребятам о том, как они стали менеджерами. Сами они от этого только выигрывают: у них появляется навык общения с большой группой людей. Они приходят в класс, разговаривают с детьми, разбирают в деталях разные сложные ситуации, доказывают, что сила может быть созидательной, а не

разрушающей. Или, наоборот, ребенок из школы приходит на завод и проводит целый день рядом с одним из рабочих, который стал его наставником.

Мы начали эту работу, когда Спрингфилдский школьный округ обратился к нам за помощью. Нас просили взять шефство над школой для трудных подростков, которые по разным причинам вряд ли смогут закончить школу. Причин таких множество: беременность, наркомания, алкоголизм, плохая успеваемость и так далее. Таких детей помещают в маленькие школы, чтобы учителя могли уделять им больше внимания, чтобы они могли почувствовать себя членами сплоченной команды. Эс-ар-си всегда берется за решение самых сложных задач. Нам это нравится. Ведь наша работа — восстанавливать. И мы тоже когда-то испытывали сильные затруднения. Мы в чем-то похожи на этих детей. Помощь им — совершенно новое для нас дело, дело чести. Мы ни в чем им не отказываем. Деньги. Время. Система поощрений. Мы проводим собеседования. Берем ребят на работу. Пытаемся уговорить их не бросать учебу. Уделяем им как можно больше внимания. Конечно же, зачастую эта деятельность ведется в рабочее время. Но наши рабочие стараются, чтобы и работа не пострадала. А кроме того, эти затраты кажутся незначительными по сравнению с теми преимуществами, которые в результате получает вся компания.

И ведь мы можем оказывать реальную помощь. Я считаю, образованию просто необходима помощь со стороны бизнеса. Мы можем проанализировать любую школьную проблему на самом современном уровне. Бизнес просто не имеет права оставаться в стороне. И мы в том числе.

Мы принимаем самое активное участие во всех этих общественных программах. Возьмите хотя бы «Юнайтед уэй». В одном Спрингфилде в этой работе задействовано 300 человек, в денежном выражении наш вклад составляет что-то около 40 000 долларов. Это один из самых высоких уровней участия. Почему мы это делаем? Потому, что люди считают себя членами нашего дружного коллектива. Им хочется, чтобы Эс-ар-си была лучше всех. Из этого и складывается наш имидж победителей. Они хотят быть впереди всех.

За добрые дела всегда воздается сторицей. Люди довольны собой и компанией. Они знают, зачем они работают в Эс-ар-си, — чтобы участвовать в чем-то важном, быть членом команды победителей. Победа складывается из множества аспектов. Помощь «Юнайтед уэй» — один из них. Не менее важно быть хорошим семьянином. Отношение к противоположному полу, к представителям других религий и рас тоже очень показательны. Важно относиться друг к другу по справедливости, иметь смелость сказать человеку, что он не прав, если он действительно допускает ошибку. Все это — составные части бизнеса, все это — фрагменты Общей картины.

## НЕ ОГРАНИЧИВАЙТЕСЬ КАЧЕСТВОМ

Желание рассказать людям об Общей картине противоречит популярным в семидесятые—восьмидесятые годы представлениям, а именно о стремлении к качеству. Еще тогда я обнаружил, что многих специалистов ничто другое не интересовало. Один из моих ближайших коллег в Эс-ар-си считал обучение людей различным аспектам бизнеса бесполезной тратой времени. «Зачем опытному производственнику вроде меня беспокоиться о том, чем заняты работники из отдела маркетинга? — бывало, говорил он. — Меня беспокоит только одно — чтобы они хорошо делали свою работу. Если я хорошо делаю свое дело, а все остальные добросовестно относятся к своему, то у нас все пойдет хорошо. И мне не надо знать, что предпринимают специалисты по маркетингу, чтобы расширить реализацию продукции. Качество — вот что важно. Добиться качества можно



только в одном случае — люди должны внимательно относиться к мелочам. Тут никакие рассказы о том, как работает компания, не помогут».

Аргумент логичный, но неверный. В этом я убедился на собственном опыте. Я видел много компаний, руководствующихся этим принципом. И качество продукции у них было отвратительное, не говоря уже о массе других проблем. Когда человека волнуют только узкоспециальные вопросы, между разными отделами разгорается настоящая война. Они перестают функционировать как равноправные подразделения компании. Они действуют скорее как конкуренты. В таких условиях очень трудно не только делать деньги, но вообще что-либо делать. Качество не улучшается. Даже наоборот.

Кроме того, я никак не мог понять, почему так важна специализация. Мне лично всегда хотелось узнать что-нибудь помимо своей работы. Может быть, причиной было недовольство узкими рамками специальности и сложившейся практикой. А может, просто любопытство. Так или иначе, чем больше я узнавал, тем интереснее мне становилось. Мало этого, я понял, что и другие люди разделяют мой интерес. Мне удалось использовать Общую картину в качестве рычага, в качестве средства, которое помогло людям получать больше удовольствия от своей работы.

Еще я обнаружил, что благодаря Общей картине деятельность нашей компании стала более конкурентоспособной. Японцы обращали основное внимание на мелочи, на то, как лучше выполнить конкретную работу. Я же хочу, чтобы наши игроки были многосторонними. Чтобы защита могла играть в нападении. Я хочу дать людям возможность играть на всем поле, а не на маленьком пяточке, к которому они привязаны своими должностными обязанностями. Только в этом случае мы сможем быстро реагировать на смену окружающих условий.

Кстати, посмотрите, что стало с движениями за качество. Десять лет назад качество сводилось к производству товаров без дефектов. А теперь речь идет о «высококачественном менеджменте» — качестве информации, качестве обеспечения, качестве обслуживания клиентов. Теперь недостаточно иметь продукцию с минимальным количеством дефектов и самым низким уровнем рекламаций. Говорят, что в современных условиях невозможно измерить стоимость качества. Нужно еще многое другое: соблюдение сроков поставки, техники безопасности, чистоты и т.д. и т.п. Но если вы все же задались целью определить эту стоимость, вам следует обратить внимание на ту область, где сходятся все эти составляющие, а именно: на ведомость о доходах и балансовый отчет.

Между прочим, мой коллега из отдела контроля качества теперь стал вице-президентом Эс-ар-си и одним из самых заядлых участников Большой игры в бизнес. Но я до сих пор ощущаю сопротивление со стороны тех, кто никак не может освободиться из плена старых представлений о контроле за качеством. Они слышат, как я говорю об Игре, и спрашивают: «А где же непрерывное улучшение? Где улучшение технологического процесса? Разве у вас на фабрике нет технологического процесса?» В ответ я обычно показываю им диаграмму роста рыночной стоимости наших акций за последние пять лет, И затем задаю вопрос: «Ну как по-вашему, это достаточный показатель непрерывного роста?»

**Я считаю своей личной целью накопление богатства для тех людей, с которыми работаю, и распределение его таким образом, чтобы им лучше стало жить в этом мире. Одно дело — мечтать о том, чтобы жить стало лучше, и совсем другое — иметь средства для достижения этой цели. Вот я и пытаюсь поднять уровень жизни людей,**

**показав им, как достичь богатства и сохранить его. Это — моя собственная Общая картина.**

## ОПАСНОСТЬ ДВУСМЫСЛЕННЫХ РАСПОРЯЖЕНИЙ

Если вы не рассказываете людям об Общей картине, существует постоянный риск того, что они неверно воспримут ваши распоряжения. Я знаю одного президента компании, входящей в список 500 крупнейших компаний журнала «Форчун», который сообщил подчиненным о своем желании усовершенствовать систему обслуживания клиентов. Люди стали запасаться всем необходимым впрок, используя под склады салоны своих фирменных магазинов. Он не сказал им одну важную вещь. Эффективность работы оценивается по прибыли на активы компании, то есть по показателям чистого дохода в процентном выражении по отношению ко всему имуществу компании. По мере того как склады росли, увеличивались и активы компании, но все недостижимее становилась мечта президента. В последнем квартале того года он неожиданно приказал своим людям прекратить всякие поставки, чтобы все-таки приблизиться к желанной цели. Это была катастрофа. Без всякого предупреждения прекратили работу тысяча четыреста поставщиков. Сотни тысяч рабочих мест оказались под угрозой. И все это произошло потому, что президент отдал нечеткое распоряжение. Он сказал, что хочет улучшить обслуживание клиентов, а на самом деле ему хотелось увеличить фондоотдачу. Он не показал людям Общей картины, вот они и не смогли проявить инициативу и оказались деморализованы.

Компания, которая имеет в своем составе службу, работающую на комиссионной основе от продажи, зачастую не умеет четко разъяснить свой замысел. Например, призывает к расширению этой торговли, хотя в данном случае отдел реализации должен был получить совершенно иное распоряжение: продавайте как можно больше. Беда в том, что «продавайте как можно больше» — не всегда лучше для компании. Широкая сеть торговли на основе комиссии может привести к хаосу. Комиссионеры будут стараться распродать все, а производство рискует за ними не успеть. В конце концов компания закрывается и все остаются без работы. Или другой вариант: комиссионный процент настолько занижается, что торговля становится невыгодной. Или еще хуже: увольняют опытных специалистов по реализации готовой продукции и заменяют их молодыми, ниже оплачиваемыми дарованиями. Все эти меры вызваны тем, что продавцы получают слишком много денег, а компания не получает прибыли.

Системы компенсаций играют немаловажную роль в появлении нечетких распоряжений. То же относится и к методам оценки эффективности работы, в особенности если используется метод управления от поставленной цели. Он ведет к путанице. У людей появляется крайне односторонний подход к своей деятельности. Они не понимают ее результатов. Предположим, вы сообщаете вашей сотруднице, что ее работа оценивается по обороту товарно-материальных запасов. И она сводит его запасы на нет. Что же происходит? Затраты, связанные с хранением материально-производственных запасов, очень низки. Но беда в том, что производственники не имеют возможности эффективно использовать оборудование, и поэтому сколько бы денег ни вкладывалось в производство, все мало. Вот почему необходимо, чтобы все очень четко представляли себе Общую, развернутую картину.

## Джек Стэк "Большая игра в Бизнес" > Глава 5. Система открытого управления

---

Чем больше сотрудники знают о компании, тем лучше она работает. Это железное правило. Вы, безусловно, добьетесь большого успеха в бизнесе, если не будете держать своих сотрудников в неведении, если постоянно будете информировать их о положении дел в компании. Пусть они знают все то, что вам известно о компании, о подразделении, об отделе, о каждом конкретном задании. Информация не должна быть орудием власти — она должна быть средством образования. Не используйте информацию для запугивания, контроля или манипуляций людьми. Используйте ее, чтобы научить их работать вместе для достижения общих целей и тем самым управлять собственной жизнью. Когда вы рассказываете о цифрах, они оживают. Вы превращаете их в средство, которое помогает людям в их повседневной работе. Это ключевое положение управления по принципу «открытой книги».

В этом и секрет успеха Эс-ар-си. Нам бы никогда не удалось заработать столько денег и достичь, такого благополучия, если бы мы открыто не рассказывали о наших идеях и цифрах. Честно говоря, я сомневаюсь, что нам удалось бы выжить. И когда я говорю «открыто», я вкладываю в это совершенно конкретный смысл. Хорошо поставленный бизнес должен напоминать аквариум — чтобы каждый мог подойти и посмотреть, что там происходит, что появляется, что движется, что исчезает. Только при таких условиях люди смогут понять, что вы делаете и почему. Только так они смогут вложить свою лепту в определение стратегии компании. И даже если случится непредвиденное, они будут знать, как реагировать, иотреагируют быстро.

Чтобы понять все преимущества системы открытого управления, не надо дожидаться, когда вы окажетесь в положении, подобном нашему. Этот принцип эффективен всегда и везде. Вы можете использовать его, даже будучи начальником смены в компании, которая уже потихоньку мумифицируется в своей секретности. Безусловно, хорошо, если вас будет поддерживать высшее руководство. Но даже если начальство играет по своим правилам и не желает больше ни о ком и ни о чем слышать, вам и вашим сотрудникам будет гораздо легче и выгоднее работать, опираясь на принцип открытости.

### МАГИЧЕСКИЙ ЯЗЫК БИЗНЕСА, ИЛИ КАК РАБОТАЕТ СИСТЕМА ОТКРЫТОГО УПРАВЛЕНИЯ

Когда я говорю об открытом управлении, я имею в виду практику общения с людьми при помощи цифр. Это краеугольный камень Большой игры в бизнес в том виде, в каком она существует у нас в Эс-ар-си; Я не утверждаю, что этот принцип управления является панацеей от всех бед. Он может не сработать, если вы не предприняли некоторых вышеупомянутых шагов. Никто не поверит цифрам, если вы сами не заслужили доверия, если нет взаимного уважения. Кроме того, люди не станут действовать в соответствии с цифрами, если они никогда раньше не испытывали чувства победителя, если они чувствуют себя неудачниками, если ходят с печальными глазами. Цифры оставляют ваших сотрудников равнодушными, если вы не дали им почувствовать, что такое Общая картина, не показали, как работает их компания, в чем проблемы и откуда они взялись.

Начинайте с простого. После закладки фундамента необходимо сразу же переходить к обучению основам бухучета, ибо цифры — это язык бизнеса. Невозможно понять бизнес,

не говоря уже о Большой игре, если вы не используете этот язык. Только цифры могут рассказать, насколько успешна ваша работа. Только цифры подскажут вам, на что обратить особое внимание. Они помогут выявить и разрешить возникшие проблемы, покажут влияние вашей повседневной работы на всех и на все вокруг вас — на людей, которые трудятся рядом с вами, на компанию, общество, семью, на ваши надежды и мечты. Вы увидите окружающий мир так, как если бы смотрели в микроскоп и телескоп одновременно. Цифры — это отдельное связующее звено между индивидуумом и Общей картиной. А это в конечном счете и есть суть того, чем мы занимаемся.

Открытое управление — это лучший из известных мне способов сосредоточить внимание людей на важнейших проблемах, стоящих перед компанией. Оно рушит барьеры. Если вы разговариваете с людьми, иллюстрируя свои аргументы финансовыми документами, они быстрее получают неискаженные внутренними распрями знания. Если каждый имеет общее представление о бизнесе, то разным подразделениям одной компании будет трудно придумывать отговорки за счет других. Производственникам будет просто неудобно отмахнуться от решений какой-нибудь проблемы, обвинив отдел реализации: «Мы нашу работу сделали, это ваши фокусы все портят». Если появилась проблема, ее надо решать всем вместе. Может быть, именно производство виновато в сложностях с реализацией продукции. Скажем, из-за отставания от графика или из-за низкого качества изделий. Благодаря открытому менеджменту вся информация на виду. Она не может быть тайной.

В то же время открытое управление влияет и на сам подход к работе. Цифры придают ей смысл, конкретно определяют размер вашего вклада в общее дело, объясняют, почему ваша работа необходима. У нас есть один парень, Билли. Он заведует складом на одном из наших заводов. Довольно долгое время он считал себя мелкой сошкой, винтиком огромной машины, не больше. Он считал, что его дело — просто хранить детали и готовую продукцию, пока они кому-нибудь не понадобятся. Он был только кладовщиком. Вечно на вторых ролях. Не осознавал, что занимает ответственный пост. Не чувствовал, что именно от него зависит, как будет развиваться производство.

Но, освоив язык цифр, он начал понимать свою роль. Он сразу же смекнул, сколько теряется денег, когда останавливается конвейер. Пару раз это случалось потому, что никто не мог найти нужных деталей, которые предположительно были на складе. Тут только Билли понял, что без него никто не мог точно сказать, где найти нужные детали и сколько их на складе. Если бы его подсчеты оказались неверными, самые важные детали были бы в дефиците, а мы бы даже и не подозревали об этом. По сути дела, он со своими людьми обеспечивал работу конвейеров. Очень многое зависело от их точности. Без них был немыслим рост производства на всем заводе. Для Билли это было настоящим открытием. Неожиданно его работа приобрела особый смысл. Она перестала быть просто работой, выполнением должностных обязанностей. Человек понял, что это прежде всего ответственность. И она его кормит.

## ЭМОЦИЯМ НЕ МЕСТО В БИЗНЕСЕ

Я знал одну компанию, руководство которой страшно гордилось тем, что главное в их подходе к бизнесу — это человек. Их сотрудники постоянно ездили в горы или ходили на плотках. Ежедневно отводилось время для бесед по душам. Директор компании придумал транслировать по радио музыку. А по пятницам собирал всех сотрудников и за пивом рассказывал об успехах компании. Просто потрясающая культура производства. Но они забыли об одном: чтобы удержаться в бизнесе, надо делать деньги. После короткого, но блистательного начала компания перестала существовать, и люди потеряли работу.

Я сам, как никто другой, поддерживаю идею о необходимости ориентировать бизнес на человека. Но та компания, где эмоции берут верх над цифрами, оказывает своим служащим медвежью услугу. Вот что мне нравится в системе открытого управления: она освобождает бизнес от ненужных эмоций. Или лучше всего сказать так: она позволяет без эмоций принимать решения. Эмоции могут затуманить мозг, цифры же никогда не лгут. Наши сотрудники знают: успех в бизнесе — это когда при сложении двух единиц всегда выходит двойка. И всегда ясно, кто за что в ответе.

Только поймите меня правильно. Я считаю, что в бизнесе эмоции имеют право на существование. Я целиком и полностью за стихи и праздники и вдохновляющие послания. Просто я считаю, что они не должны заменять точную информацию о положении дел в компании. Люди должны отдавать себе отчет в том, зачем устраиваются такие празднества, почему так важно быть заинтересованным в работе и как выгодно много и хорошо работать. Конечно, легко манипулировать людьми, если у вас в руках есть разнообразные средства стимулирования их труда, но это неправильно.

Несправедливо пользоваться неинформированностью своих сотрудников. Нельзя их нахваливать, хлопая по плечу, и говорить, какую важную работу они делают, в какой замечательной фирме они работают, — и одновременно держать их в полном неведении относительно того, как идут дела в компании. Я четырнадцать лет проработал в компании, и нам постоянно твердили, что компания твердо стоит на ногах и ей ничто не угрожает. Одним словом, воздействовали на эмоции. И мы верили, как тут не поверить! Но загляни я в балансовый отчет, сразу бы понял, что эмоции здесь совершенно неуместны.

Дайте людям возможность самим оценить ситуацию. Не надо сбивать их с толку заверениями типа «все хорошо, прекрасная маркиза». Гораздо лучше разговаривать с цифрами в руках. Если я говорю, что один плюс один будет два, мое сообщение проходит без всяких осложнений. Трудность возникает в том случае, когда нужно, чтобы люди поняли, что я на самом деле имею в виду, когда произношу эту фразу.

Ну, а уж в том случае, когда надо сообщить неприятные новости, цифры просто незаменимы. Очень тяжело говорить о плохом. Тут возникают вполне естественные опасения, что люди будут обескуражены, что у них опустятся руки, что борьба с трудностями потеряет всякий смысл. Поэтому человек, который должен сообщить эту неприятную новость, обычно пытается как-нибудь приукрасить свое сообщение, чем зачастую снижает его значимость. Но если сообщение понято неверно, положение от этого еще только ухудшится. Поэтому все-таки хочется, чтобы люди восприняли все как есть, но не пали духом. Вот где вам пригодятся цифры. Подкрепленное цифрами сообщение люди всегда воспринимают более четко и однозначно. В таких случаях они говорят: «Эх, ребята, с этим надо что-то делать».

## МАГИЧЕСКИЕ ЦИФРЫ, ИЛИ ПОЧЕМУ ЭФФЕКТИВНА СИСТЕМА ОТКРЫТОГО УПРАВЛЕНИЯ

Один знакомый как-то сказал мне интересную вещь. Если хочешь сдвинуть дело с мертвой точки, надо иметь в запасе несколько магических цифр. Его цифры не имели ничего общего с цифрами на крупных купюрах в его бумажнике. Он имел в виду цифры, которые хранились в его памяти, — это были номера телефонов нужных людей. В памяти работника Эс-ар-си тоже есть набор магических цифр. Эти цифры являются одним из наших важнейших средств конкурентной борьбы. Сейчас объясню почему.

В бизнесе есть только два способа делать деньги. Первый: производить продукцию с наименьшими затратами. Второй: иметь то, чего нет у других. Если ваша компания не выпускает какую-нибудь особую продукцию и не оказывает уникальные услуги, вам остается конкурировать в области себестоимости. Низкая стоимость продукции — наилучший способ преуспеть. Если на всем рынке ваша продукция производится с наименьшими затратами, вы сможете продавать ее по более низкой цене, чем конкуренты, и все-таки получать прибыль. По этой же причине не следует беспокоиться, что вы уступите конкурентам, которые назначат более низкую цену. Если ваши издержки меньше, то в этой «войне цен» они все равно пострадают больше вас.

С другой стороны, всегда приятно иметь возможность назначить более высокую цену. Чтобы иметь на это право, надо предложить покупателю нечто такое, чего он не сможет получить в другом месте. Это может быть отменное качество, или какая-то услуга, или штучный товар, или просто хорошая репутация фирмы. Пока вы единственный владелец этого товара и пока на него есть спрос, вы можете назначать более высокую Цену.

Конечно же, большинство процветающих компаний стремится иметь и низкие затраты, и то, чего нет у конкурентов. И многим это удается. Но и в этом случае действует та же логика. Если вы производите трехдюймовые гвозди, лучше, если у вас будут самые низкие в отрасли затраты. Ну а если вы производите камеры «Поляроид», то у вас есть большое преимущество.

Немногие компании находятся в положении «Поляроида». Для подавляющего большинства компаний было бы непозволительной роскошью назначать ту цену, которую им захочется, или хотя бы максимальную рыночную цену. И мы не исключение. В нашем бизнесе выигрывает тот, у кого самые низкие затраты на производство. Ведь многие могут отремонтировать двигатели и их узлы, этим занимаются тысячи компаний. Совершенно необходимо понижать издержки, но абсолютно невозможно поручить это какому-то специальному отделу или сотруднику. Все сотрудники компании постоянно принимают решения, влияющие на уровень наших затрат. Буквально ежеминутно кто-нибудь из рабочих самостоятельно решает, восстанавливать ли старую деталь или заменить ее новой. В принципе мы хотим использовать повторно как можно больше деталей. Чем больше деталей мы сохраним и используем повторно, тем ниже затраты. Но, конечно, при условии, если ремонт старых деталей не потребует слишком много времени. Предположим, что почасовая оплата вместе с накладными расходами составляет 26 долларов. Рабочий решает восстановить одну из деталей. Новая деталь стоит 45 долларов. Если на работу ему потребуется один час, компания окажется в выигрыше. Если ему потребуется два часа, мы потеряем деньги. Решение зависит только от него, потому что в каждом случае проводится уникальная в своем роде работа. Поэтому людям нужно постоянно думать, насколько оптимально тратить время и силы на конкретную операцию.

В этом подходе к бизнесу мы не оригинальны. Регулирование затрат происходит (или не происходит) на уровне отдельного индивида. Очевидно, что снижения затрат не добьешься никакими директивами сверху, не помогут тут и сложные системы регулирования и контроля, а уж душевительные беседы и подавно. Лучший способ контролировать расходы — привлечь всех к этой работе. Для этого надо дать людям средство, с помощью которого они смогут принимать верные решения.

Таким средством являются наши магические цифры. Они непременная часть любого бизнеса. По сути дела это те цифры, по которым можно судить, чей уровень затрат на производстве выше — ваш или ваших конкурентов. Чтобы знать, каковы должны быть ваши показатели, вам необходимо знать соответствующие данные конкурентов: оплата

труда, время на изготовление конечной продукции, какие привилегии и блага имеют их рабочие, сколько они платят за сырье, каков уровень их задолженности и т.д. Только в этом случае вы сможете определить, что надо предпринимать для снижения затрат. Показатели конкурентов являются для вас своеобразным эталоном. С помощью системы открытого управления вы сможете рассказать обо всем этом своим сотрудникам, включая каждого в борьбу за снижение затрат.

Конечно же, одного стремления снизить затраты мало. Можно еще попробовать оказывать какие-нибудь дополнительные услуги, что-нибудь такое, чего нет у других, вроде создания системы гарантии абсолютного качества. Какие-то дополнительные приемы маркетинга и торговые услуги. Главное — предложить то, что позволит вам хоть немного поднять цену. Впрочем, это далеко не всегда удастся. Поэтому никогда нельзя прекращать борьбу за снижение затрат. Это ведет к победе над конкурентами. Кроме того, необходимо привлечь всех ваших сотрудников к поиску новых путей снижения затрат. Вы сами удивитесь, сколько интересного они предложат.

Одновременно вы получите важные преимущества: низкую текучесть кадров, заинтересованность в работе, целеустремленный коллектив. Вот настоящий залог успеха. Это то, чего нет у ваших конкурентов, то, что позволит назначить чуть более высокую цену.

#### **БЛАГОПОЛУЧИЕ ИЗМЕРЯЕТСЯ ДОЛЯМИ ПРОЦЕНТА, НЕПРИЯТНОСТИ - ПОЛНЫМИ ПРОЦЕНТАМИ**

Лучший аргумент в пользу системы открытого управления звучит так: чем более образованные люди работают в компании, тем легче создаются те мелочи, которые являются составляющими успеха.

Бизнес — это игра, где счет ведется в долях процента. Если заглянуть в финансовые документы крупных корпораций, легко заметить, что мало кто из них имеет больше пяти процентов разницы между прибылью до и после уплаты налога. Так что увеличение прибыльности всего на один процент является очень и очень важным показателем роста. Достичь его не так-то просто. С другой стороны, неожиданности приносят более внушительные результаты. В бизнесе ненавидят неожиданности. Самое смешное в том, что больше всех их ненавидят те, кто практикует старомодный метод закрытого менеджмента, когда вся информация находится только в руках руководства. А ведь этот метод руководства однозначно гарантирует целый обвал непредвиденных ситуаций, потому что люди не могут их предвидеть и планировать работу — у них для этого нет нужной информации. Чтобы устранить элемент неожиданности, надо тщательно взвешивать все факторы, которые могут помешать вам выполнить взятые на себя обязательства. Это возможно лишь при одном условии: системе открытого управления.

Старайтесь не допускать неожиданностей — по крайней мере крупных. У нас в Эс-ар-си — это одна из должностных обязанностей. Возникновение непредвиденных ситуаций говорит о том, что вы не владеете ситуацией на своем рабочем месте. Один из способов помочь людям контролировать процесс производства — открыть им доступ к бухгалтерской документации. Только так можно обеспечить стабильность. Человек настолько же страстно стремится к стабильности, насколько ненавидит перемены. Стабильность лежит в самой системе, в фундаментальных законах бизнеса. Над этим не властны ни вы, ни я, никто. Эта система будет существовать всегда.

#### **ШЕСТОЙ ОСНОВНОЙ ЗАКОН:**

## **Болельщиков одурачить можно, но игроков — никогда.**

Большая игра — это не обманной трюк. Если вы попытаетесь использовать ее в этом качестве, у вас ничего не получится.

### **ПРЕОДОЛЕВАЯ СТРАХ РАЗОБЛАЧЕНИЯ**

Как дойти до того рубежа, после которого можно начинать демократизацию рабочего пространства, то есть предоставлять людям доступ к цифрам, которые помогут им стать хозяевами своей судьбы? Вам не придется прятать в карман свою гордость и казнить, что не разрешили сами все вопросы и не приняли лично все решения. А вот свои опасения придется убрать куда-нибудь подальше.

### **ВЕЛИКОЕ ОПАСЕНИЕ № 1: А что если ваши данные попадут в руки конкурентов?**

Идея открыть доступ к бухгалтерской документации порождает леденящий ужас в сердцах большинства руководителей компаний. Они содрогаются от одной мысли, что их информация может попасть в другие руки, например в руки конкурентов. Должен признать, что в самом начале у нас были такие жалкие показатели, что не имело большого значения, увидят их наши конкуренты или нет. Потом, когда мы начали рассказывать людям об этих цифрах, мы увидели, что компания тверже стоит на ногах. Поэтому конкуренты беспокоили нас все меньше и меньше, ведь они не становились сильнее.

Подражатели вообще беспокоят меня гораздо меньше, чем рационализаторы. Открыв людям доступ к информации, мы начали развиваться такими темпами, что конкуренты уже не могли за нами угнаться. Пусть они видели все наши данные до последней цифры. Но они не приняли наши методы на вооружение. Они не используют их, чтобы повышать моральный дух и заинтересованность своих служащих, и не включают в борьбу за снижение расходов. Поэтому им нас не победить.

Я не отрицаю, что вполне возможно использовать цифровые показатели любой компании, чтобы успешнее конкурировать с ней. Мы всегда стараемся выяснить все возможное о наших конкурентах. Мы всегда покупаем акции конкурентов, если они поступают в открытую продажу. Было бы глупо не делать этого. Чем больше известно о конкуренте, тем легче выбрать правильное направление в каждой конкретной ситуации — когда активно конкурировать, когда переждать, где вас ожидает победа, а где — провал.

Кроме того, вполне очевидно, что компания, в особенности частная, может кое-что скрывать. Правда, гораздо меньше, чем кажется многим. Если вы имеете дело с вновь созданными фирмами, информацию можно получить из таких легкодоступных источников, как банки, дающие кредиты. Если же конкурирующая фирма уже занимает твердое положение в отрасли, на помощь приходит обыкновенный здравый смысл. Когда назначенная вами цена оказывается неприемлемо высокой, нетрудно догадаться почему. Если у нас один источник сырья или исходных материалов, то эта статья расходов и у нас, и у конкурентов одинаковая. Остаются непроизводственные расходы и оплата труда. Выяснить все подробности насчет оплаты труда совсем просто: спросите кого-нибудь, кто у них работает, или соседа этого человека, или того, кто перешел от них в вашу компанию. Остались непроизводственные расходы. К примеру, мы расходует на что-нибудь 10 долларов, а оба наших конкурента на то же самое — 9 долларов. Не надо долго думать, чтобы выяснить, на чем мы теряем 1 доллар.



Но надо помнить следующее: в конечном итоге информация о конкурентах не дает вам ровным счетом ничего, если у вас высокие издержки производства и если вы не можете предложить что-нибудь такое, чего нет у конкурентов. Необходимо все время возвращаться к этим двум исходным принципам. Да, конечно, имея ваши данные, конкурент вполне может попытаться сбить цену на какую-нибудь вашу продукцию. Информация о конкуренте — это в лучшем случае кратковременное тактическое преимущество. Оно бледнеет по сравнению с тем, что дает обучение ваших сотрудников основам бухгалтерии.

Кроме того, иной раз лучше уступить конкуренту. Пусть он сам производит эту продукцию, особенно если технология очень дорогостоящая и сложная. Раз ему так не терпится, можно не сомневаться, он не упустит возможности. Во-первых, он может настолько занизить цену, что сам начнет терпеть на этом убытки. Кроме того, он может отстать в чем-либо другом. Поэтому назначайте высокую цену, и будем надеяться, что тот, другой парень выиграет при очень низкой ставке.

### **ВЕЛИКОЕ ОПАСЕНИЕ № 2: Кого вы больше боитесь: конкурента или собственных сотрудников?**

Печально, но факт: большинство компаний скрывает свое финансовое положение не потому, что они боятся конкурентов, а оттого, что опасаются своих сотрудников. Они не верят, что люди могут разобраться в цифрах, и в чем-то они правы. Если не объяснять людям, как пользоваться финансовой информацией, они с таким же успехом могут обратить ее в опасное оружие против компании. И все же я думаю, что в конечном счете вы окажетесь в большом выигрыше, если не будете скрывать свое финансовое положение. Пребывая в неизвестности, люди начинают делать всякие предположения, иногда совершенно безумные. В девяти случаях из десяти люди считают, что компания могла бы выделять гораздо больше денег на выплату зарплат и премий. Они привыкли преувеличивать и совсем не разбираются в бизнесе. Например, до удивительного многие путают прибыль с общим объемом реализации продукции,

Не скрывайте цифры, даже если вы не очень преуспели в обучении ваших сотрудников. Вам все равно не удастся развеять все подозрения, которые они вынашивают. Равно как и сомнения насчет того, правильно ли вы управляете компанией. Вам не избавиться от глупых замечаний несведущих людей, которые не обучены разбираться в цифрах. Но, по крайней мере, вы сможете избежать тех диких выводов, к которым приходят люди, не ведающие о реальном положении дел компании.

### **ВЕЛИКОЕ ОПАСЕНИЕ № 3: А вдруг все узнают, что у нас плохо идут дела?**

Как-то раз после лекции, которую я читал для группы бизнесменов в Калифорнии, ко мне подошел человек. Это был директор компании, которая специализировалась на трафаретной печати. Он сказал: «Мне понравилась ваша идея, и ваш подход к бизнесу тоже понравился. Но я никогда не отважился бы показать своим сотрудникам все наши цифры. Они бы сразу уволились, если бы узнали, какие у нас плохие показатели». Я спросил: «Так значит, вы показываете только хорошие цифры?» Он сказал: «Да, только хорошие чтобы заинтересовать людей в работе». Я снова спросил: они вам доверяют?» — «Нет».

На самом деле надо рассказывать людям как о хорошем, так и о плохом. Это единственный способ добиться доверия. А оно вам необходимо хотя бы потому, что вы обязательно наделаете ошибок. За первый год существования нашей компании у нас их

была уйма. В первые же недели работы я лично упустил нашего лучшего заказчика. А потом у нас были крупные неприятности из-за большой налоговой задолженности, потому что мы не знали налогового законодательства. Пришлось отказаться от премиальной программы, потому что едва справлялись с выплатой зарплаты.

Люди принимали и прощали наши ошибки в основном потому, что нам удалось добиться их доверия за тот долгий период, когда компания «Харвестер» находилась на грани банкротства, а мы пытались выкупить наш завод. В то тяжелое время мы, управляющие, сами не теряли веру и рабочих уговаривали не отчаиваться. Наше положение было таким смешным, таким унижительным, хуже некуда, но мы не теряли присутствия духа и всегда говорили людям правду. Поэтому скорее невзгоды, чем победы, способствовали зарождению доверия к нам.

Это очень важное замечание. Слишком многие хотят рассказывать своим людям только о победах. Но доверие основывается только на правде, какой бы горькой она ни была. Если постоянно приукрашивать положение дел в компании, это уже будет сказка, весьма отдаленно напоминающая жизнь. И люди это поймут. Безусловно, потерять доверие очень легко и в том случае, если все время представлять ситуацию в темных красках, чтобы был предлог отказать вашим служащим в их просьбах. Но и этим людей не обманешь. Если хотите, чтобы вам верили, покажите цифры.

## КАК ПРИМЕНЯТЬ НА ПРАКТИКЕ СИСТЕМУ ОТКРЫТОГО УПРАВЛЕНИЯ

Иногда мне кажется, что на самом деле я дирижирую большим оркестром. Вот там скрипки, там тарелки, а духовые инструменты чуть поодаль. А я, Лоуренс Уэлк, поднимаю палочку и говорю: «И — раз, и — два». Моя главная обязанность — поддерживать ритм. Я слежу, чтобы все делалось по графику, своевременно. Это непросто, потому что условия все время изменяются. Надо уметь проявлять гибкость и жесткость одновременно. Важно сделать так, чтобы все играли по одной партитуре. Наша партитура — это разнообразная финансовая отчетность, наиболее важными документами являются отчет о прибылях и убытках и балансовый отчет.

Какие только метафоры мы не придумываем, когда объясняем людям суть этих документов. Я обычно говорю им, что балансовый отчет — это термометр компании. По нему можно узнать, здоровы вы или нет. Отчет о прибылях и убытках может рассказать, в чем причина болезни и как ее лечить. Например, балансовый отчет может просигнализировать, что у вас высокая температура. Отчет о прибылях и убытках расскажет, что вызвало болезнь и какие нужны лекарства, чтобы сбить температуру. Оба этих документа необходимы. Они проверяют и балансируют друг друга.

Если вы используете финансовые документы в качестве рычагов управления, их немного надо адаптировать для ваших целей. Не особенно полагайтесь на те документы, которые готовят ваши бухгалтеры. Эти отчеты предназначены для того, чтобы дать полную информацию о фирме совершенно посторонним людям: вкладчикам, налоговым инспекторам, банкирам. Вашим служащим нужно несколько иное. Общая форма должна остаться такой же, стандарты точности — не ниже, но мелкие детали надо представить таким образом, чтобы они проживали свет на то, что происходит внутри компании. Самое главное — показать каждому человеку, как его или ее личный труд отражается в отчете о прибылях и убытках и балансовом отчете. Надо давать цифры постепенно, уделяя особое внимание тем, на которые люди могут непосредственно влиять.

То, как вы осуществите это, целиком зависит от вашего бизнеса, но известно несколько общих правил.

### **1. Начинайте с отчета о прибылях и убытках.**

Это наилучшее из имеющихся у вас средств для включения людей в активную Игру. Его показатели все время изменяются. Поэтому там и причина, и следствие. По нему можно отслеживать работу компании в целом. В то же время с его помощью можно показать людям, что от них прежде всего зависите, будет ли компания получать прибыль или нет.

### **2. Уделяйте особое внимание тем статьям расхода, куда больше всего уходит денег.**

Очевидно, что сюда относятся те статьи, которые в дальнейшем повлияют на прибыльность компании. Им надо уделить очень пристальное внимание.

### **3. Разделите статьи расхода на контролируемые элементы.**

Если оплата труда — это изменяющаяся величина, сделайте так, чтобы людям было видно, как она изменяется. Если в своем бизнесе вы используете грузовики, люди должны знать, сколько на это тратится денег. Если у вас торговая организация, обратите внимание на то, сколько денег расходуется на разъезды, увеселительные мероприятия и презентации, направленные на расширение торговли; если у вас сервисная фирма, наверное, лучше всего обратить внимание на изменение почасовой стоимости услуг. Главное — таким образом представить отчет о прибыли, чтобы люди могли видеть последствия того, что они делают.

### **4. Используйте отчет о прибылях и убытках, чтобы объяснить людям, что такое балансовый отчет.**

Хотя основное внимание обычно уделяется отчету о прибылях и убытках, только балансовый отчет отражает реальное положение дел — нет ли опасности потерять работу, сколько материальных ценностей создано, где уязвимые места вашей компании. Этим весьма рискованно пренебрегать. Более того, если ваши сотрудники уже умеют разбираться в отчете о прибылях и убытках, совсем не трудно объяснить им, как изменения в этой документации влияют на изменения в балансовом отчете. Используйте тот же принцип деления крупных категорий на более мелкие, чтобы высветить причину и следствие.

Но самое главное, необходимо разработать набор финансовых документов, которые наилучшим образом отражают положение дел в вашем бизнесе. Если у вас целая сеть магазинов готовой одежды, ваши отчеты для внутреннего пользования в конечном итоге будут сильно отличаться от документации турбюро, или салона-парикмахерской, или консалтинговой фирмы, или сталелитейного завода. Но что касается самого процесса составления этих документов, он не будет сильно зависеть от сферы вашей деятельности.

У себя в Эс-ар-си мы подробно расписываем все расходы, связанные с самим производственным процессом. Обычно эти расходы записываются в графу «Затраты на производство реализованных товаров». Для банкира это как раз то, что надо. Но мы по этой записи вряд ли сможем узнать, что в действительности происходит на производстве. А ведь там работает большинство наших сотрудников. Мы хотим, чтобы они конкретно увидели, как их труд влияет на получение прибыли, поэтому мы разделяем графу «Затраты на производство реализованных товаров» на составные элементы: материалы,

оплата труда и накладные расходы. Все отделы еженедельно составляют прогноз на месяц: смогут ли они удержаться в рамках бюджета. А потом, в конце месяца, мы делаем стостраничный отчет. Он отражает все важнейшие показатели и вклад каждого конкретного служащего в общее дело.

Буквально все направления деятельности компании можно выразить с помощью количественных показателей. Это могут быть расходы на письменные принадлежности для администраторов гостиницы, взятые в процентном отношении ко всему бюджету предприятия. Или накладные расходы из расчета на каждый час рабочего времени при шлифовке коленчатых валов. Мы постоянно ведем учет затрат на закупку сырья, накладных расходов, производительности труда, почасовых ставок. Ежедневно подсчитываются нормы труда. Этим занимаются все — начальники цехов, бригадиры, управляющие отделами и сами рабочие. У каждого свои цифры. Даже у той служащей, которая отвечает за покупку карандашей, средства для мытья окон и т.п. Она ежедневно вводит данные в компьютер. Машина сверяет их с файлом, содержащим стандартный показатель расходов, и выдает распечатку. Имея эти данные, можно выяснить, насколько ее покупка соответствует стандарту — то есть уложилась она в бюджет или нет. И это принято в нашей компании. Данные о реализации товаров поступают ежедневно: кто покупает, что покупает и как покупает. Цифры разбиваются не только по покупателям, но и по видам продукции. Кроме этого, в Цехах постоянно циркулирует поток «маршрутных ярлыков». Им отводится особая роль. Вот, скажем, кто-то собрал 10 двигателей. Он перемещает их со своего рабочего места на склад вместе с ярлыком. На ярлыке делается отметка, что эта часть работы выполнена. Когда будет выполнен весь заказ, мы подсчитаем, что принесла компании эта продукция: прибыль или убытки.

## ЗНАЕТЕ ЛИ ВЫ, СКОЛЬКО СТОИТ ТУАЛЕТНАЯ БУМАГА?

Вы наверняка слышали любимую поговорку управляющих: «Не тратьте время на пустяки». Это самый вредный совет, никогда не следуйте ему. Для нас пустяков не существует, хотя некоторые вещи приходится делать без особого энтузиазма.

К концу второго года независимого существования компании мы сумели навести порядок в бюджетной системе. Но у нас возникли сложности с мелкими расходами, непосредственно не связанными с материальным производством. Сюда входило все, начиная от туалетной бумаги и краски до защитных очков, отопления и освещения. Мы никак не учитывали эти так называемые «дополнительные расходы», и вскоре они совсем вышли из-под контроля. Мы решили: «Ну что же, разделим их на отдельные статьи и распределим между управляющими. Пусть они займутся учетом этих расходов». Каждому необходимо будет определить, сколько денег будет расходоваться на эту статью бюджета, и не только в масштабах цеха или отдела, но всей компании. Они же должны следить за тем, чтобы расходы соответствовали их расчетам.

Цель заключалась в том, чтобы люди сами начали распоряжаться средствами, выделяемыми на «дополнительные расходы». До этого ими не распоряжался никто. В бюджеты эти расходы проходили по статье «прочие». Наличие в бюджете статьи «Прочие расходы» оказалось большой ошибкой: туда можно было вписать все что угодно. В результате люди тратили на прочее уйму денег, расходы были астрономические.

Поэтому мы написали названия статей «прочих расходов» на листочках бумаги и положили их в кружку. Потом собрали всех и провели жеребьевку. Каждому достался листок с названием статьи расходов и проставленной на нем ориентировочной суммой в долларах. Один парень, по имени Дон Вудз, вытянул листок с надписью «туалетная

бумага». После окончания жеребьевки мы предложили всем произвести своеобразное расследование, а на следующем собрании доложить, согласны ли они с указанной на листочке суммой. Если нет, пусть объяснят и предложат подходящую, по их мнению, цифру. Позднее выяснилось, что некоторые согласились с нашими цифрами, некоторые их уменьшили, некоторые — увеличили. В общем-то нам было все равно, если они не очень отступали от конечных цифр. Ведь отныне каждый из них должен был действовать согласно собственным расчетам и не допускать никаких отступлений.

Дон Вудз отнесся к своему заданию сверхдобросовестно. Пытаясь упорядочить расходы на туалетную бумагу, он начал выявлять некоторые удивительные, но вполне реальные тенденции. Вы, наверное, думаете, что туалетная бумага расходуется одинаково на протяжении многих недель и месяцев. Но это не так. На самом деле существует вполне определенная закономерность. Будучи человеком любознательным, Вудз стал искать причины увеличения и снижения расхода туалетной бумаги. И вот что ему удалось выяснить. Чем больше человек занят своим непосредственным делом (а именно производством двигателей и узлов к ним), тем меньше бумаги он расходует. И наоборот, потребление бумаги увеличивается, когда у нас замедляется производство. На общем собрании Вудз изложил свои соображения, проиллюстрировав их с помощью графика, где были отобразены два параметра: потребление туалетной бумаги за 1983 и 1984 годы и количество рабочих часов, потраченных на реальное производство, по месяцам за тот же период. С помощью графика он бесспорно доказал: чем больше у нас работы, тем меньше люди пользуются туалетом.

Эта программа оказалась эффективной, не говоря уже о том, что она стала неиссякаемым источником шуток. Не только Дон Вудз сумел упорядочить свою часть бюджета, это удалось и большинству других ответственных за дополнительные расходы. Их пример оказался заразительным. Именно в тот год у нас появилась программа премиальных выплат. В начале года норма накладных расходов составляла 39 долларов в час, то есть каждый час основной производственной работы обходился нам примерно в 39 долларов. Была поставлена цель — снизить норму накладных расходов до 32,5 доллара в час. Позднее нам удалось довести этот показатель до 26,32 доллара. Прибыли резко увеличились, так как каждый сэкономленный цент приписывался к прибыли. Стоимость наших акций возросла с 61 цента до 4,05 доллара за одну. И все это произошло в тот самый год, когда Дон Вудз предложил свой метод учета расходов на туалетную бумагу. Я думаю, это не было простым совпадением.

**Наша система чертовски логична. Она исключает из менеджмента само понятие непосредственного контроля. Нет необходимости отвешивать подзатыльники тем, кто плохо работает. Они могут понадобиться совсем по другой причине: если человек упускает возможность заработать лишние деньги. Это совершенно другой стиль управления. Вы указываете человеку перспективы развития, а не запугиваете и не унижаете его. Это верный способ заинтересовать людей, не прибегая ко лжи и обману. Заинтересовать реальностью.**

Иногда нашим гостям кажется, что все это довольно запутанно. Но я прошу всех иметь в виду, что наша система появилась не вдруг. На разработку механизмов, позволяющих обеспечивать людей самой свежей информацией, ушли долгие годы. Но и по сей день мы продолжаем придумывать новые методы. А ведь начинали мы с самого простого. Наш главный бухгалтер строчил ежедневные отчеты для банка. В них отражалось все: сколько у нас наличности, каково положение на складах, величина задолженности и т.д. Эти данные доводились до сведения всего завода. Люди начали интересоваться. Бывало,

придут утром в офис и спрашивают: «Ну как, много мы поработали? Долг не уменьшился?» Вот из чего зародилась и развилась система нашей отчетности.

Она стала такой разветвленной потому, что людям требовалось все больше информации. Отсутствие специального образования нисколько не мешало им интересоваться делами фирмы. Многие из них толком даже среднюю школу не закончили. Но это не помешало им увлечься нашей Игрой. Чем полнее информацию они получали, тем больше им хотелось знать.

Людьми хотелось знать свое конкретное место в общем процессе: сколько денег они могут сэкономить для компании, какова прибыль от их труда, какие ошибки они допускали и каких добились удач, насколько эффективны предложенные ими идеи. Эти вопросы подсказывали нам, какая информация их интересует. Управляющим надо было обязательно привить людям тягу к знанию. Для этого существовало множество методов: премиальная система, еженедельные собрания и всякие другие игры, которые возникали у нас по ходу дела. Но начиналось все удивительно просто: мы собрались и рассказали людям, по каким параметрам нас оценивает банк и как у нас в целом идут дела.

---

## Джек Стэк "Большая игра в Бизнес" > Глава 6. Определение стандартов

---

Цифры заработали себе кое-где очень плохую репутацию. Это и неудивительно, если присмотреться к тому, как их используют. В большинстве компаний ими пользуются для запугивания, контроля и унижения. Но не для созидательных целей, не для обучения людей тому, как работать более продуктивно.

**Успех приходит тогда, когда люди начинают понимать количественные показатели своей работы. Наступит день, и вы увидите, какое прекрасное взаимопонимание установится между руководством вашей компании и ее сотрудниками.**

Однако этот уровень взаимопонимания невозможно создать, обрушивая на людей сухие цифры. Надо сделать их понятными и интересными. Надо вдохнуть в них жизнь. В конечном счете любой аспект деятельности компании можно представить в виде цифр: оборачиваемость товарных запасов, реализацию продукции в расчете на одного рабочего, охрану труда, расходы на почтовые пересылки, эффективность, производительность труда, длительность телефонных переговоров в расчете на одного покупателя, потребление энергии и т.д. Главное — уметь правильно оценивать эти цифры, разбираться в них, понимать, что с ними делать. Вот для этого и нужны стандарты.

Стандарт — это цифра, на которую надо ориентироваться при оценке любой работы. Это может быть соотношение. Или содержание в процентах. Или любой абсолютный показатель за определенный период времени. Все зависит от того, что оценивается. Если вы оцениваете степень безопасности, вероятно, вы обратите внимание на частоту и серьезность несчастных случаев. Если вы исследуете регулярность оплаты счетов покупателями, то этой цифрой будет среднее количество просроченных счетов в день. Чтобы вы оценивали, вам необходима цифра, с которой вы сможете сравнивать свои

результаты и таким образом определить, каковы ваши успехи. Эта цифра и есть стандарт — уровень, которого можно достичь, если работать не покладая рук. Это эталон. Я предпочитаю термин «контрольная цифра», потому что он подчеркивает, что это не жестко заданная, непреложная цель. Стандарты — составная часть извечной борьбы человека с реальностями рынка. Стандарты подталкивают человека работать изо всех сил. Как таковые они могут быть пересмотрены по мере улучшения вашей работы или при изменении обстоятельств.

Очевидно, что некоторые стандарты имеют большее значение, чем другие, потому что они оказывают большее влияние на вашу возможность получать прибыли и накапливать наличность. В большой степени это зависит от специализации вашей фирмы. Например, на производстве вроде нашего важно иметь стандарты по эффективности труда и сокращению накладных расходов. Наша прибыль зависит именно от этого. С другой стороны, если вы владеете сетью магазинов готовой одежды, вас будут интересовать, скажем, стандарты по объемам реализации на квадратный метр занимаемой площади и оборачиваемость товарных запасов. Это необходимо, чтобы определить, насколько эффективно используются люди и деньги. В противоположность этому, консалтинговая компания или специализированная фирма по оказанию услуг скорее всего обратит внимание на объем оплачиваемых услуг. Если это отель, то наибольший интерес там вызовет коэффициент занятости номеров.

Кроме того, даже внутри одной компании работники, выполняющие разные функции, нуждаются в специальных стандартах, которые должны отражать специфику той или иной деятельности и те факторы, которые работник может контролировать сам. Конечно, может быть, какому-нибудь Брику Хелдону, начальнику склада, и небезынтересно узнать, как последние показатели фирмы соотносятся со стандартами по отрасли в целом и с прошлыми показателями фирмы. Но его собственные стандарты по складским операциям и оборачиваемости заботят его гораздо сильнее. По тем же причинам люди, занятые торговлей, нуждаются в таких стандартах, как валовая прибыль, торговые издержки и процент реализации, а снабженцев будут интересовать цены на материалы. Для каждого человека и каждого вида работы должны быть свои стандарты. Но каждый в компании нуждается в определении того, насколько эффективно работает он или она ежедневно, еженедельно и ежемесячно.

Вы сами можете придумать уйму таких стандартов. Со временем каждый, кто действительно увлекся Большой игрой в бизнес, обязательно продолжит этот список. Но не перестарайтесь в самом начале. Можно начать Игру, имея всего два стандарта. Скажем, один из них будет связан с реализацией товара, а другой с производительностью труда — этого вполне достаточно. Главное — пролить свет на какую-либо часть деятельности. Стандарты ускоряют Игру и делают ее более интересной. Они позволяют легко и быстро определить ваш вклад в процесс получения прибыли и накопления наличности.

Руководителю, который использует систему открытого управления, просто необходимы стандарты. Чтобы сделать бизнес понятным и легко поддающимся контролю, чтобы избавить людей от страха перед цифрами и приучить контролировать результаты своего труда, — нужны стандарты.

**Вычисление этих цифр не должно быть сложнее простых вычислений, к которым прибегают любители бейсбола, когда хотят подсчитать среднее количество очков, принесенных команде их любимым забивающим, и среднее количество результативных подач мяча у любимого игрока.**

Однако в бизнесе людям не делают подобных подсчетов, потому что они не понимают правил Игры. Стандарты помогут вам обучить их. Они помогут людям найти эквиваленты таких понятий, как «получить 400 очков» или «провести 60 удачных подач в сезоне». Рассказывая людям о стандартах, вы показываете им цели, к которым надо стремиться. Вы раззадориваете их, чтобы они увидели, на что способны. Вы вовлекаете их в Игру.

## ЦИФРЫ ОБЪЕДИНЯЮТ

Самое важное в таких цифрах вот что: они помогают всем играть в одну и ту же игру. Но людям как-то необходимо вести счет. Если не объяснять им, как это делается, они придумают свой собственный способ. Работая в «Харвестер», я видел, как один опытный мастер составлял свой собственный отчет о прибылях и убытках. Он приходил на завод пораньше, шел в цех и подсчитывал все материалы, осматривал машины. Потом он стоял в проходной и считал проходящих, после чего возвращался и составлял текущий отчет. Мне кажется, большинство людей придумывают свои собственные системы приблизительного подсчета и используют их для самоорганизации, для определения приоритетов. Беда в том, что подобные системы могут увести их по разным направлениям. Вот почему необходимо обеспечить систему стандартов, которой смог бы пользоваться каждый, кто хочет следить за положением дел в компании. Тогда всем будет понятно, что не ладится и что можно предпринять для исправления положения.

Так как же подойти к разработке и внедрению стандартов в вашей компании? Надо выбрать определенную область деятельности, выбрать цель и стремиться к ее достижению. Правда, если вы сможете доказать, что эта игра стоит свеч. Не ищите какого-то одного пути. Руководствуйтесь собственной интуицией и всем, что кажется наиболее подходящим для условий вашего бизнеса. Найдите самый разумный показатель. Не беспокойтесь о точности. Пусть люди оспаривают эту цифру, если сочтут ее ошибочной. Выбор стандарта — совместная работа, и процесс этот по сути бесконечен. Поощряйте сотрудников спорить друг с другом и договариваться. Со временем все уладится. Только начните, и ни шагу назад. Учиться будете на собственных ошибках. А пока примите несколько советов от человека, который каких ошибок только не совершил.

### **СОВЕТ № 1: Определите свой критический показатель.**

Он есть у каждой компании. Это показатель, который в любой момент будет оказывать решающее влияние на настоящее и будущее вашего бизнеса. Эта цифра определяется целым рядом факторов: характером деятельности вашей компании, экономическим положением на рынке, конкуренцией, вашим финансовым положением и т.д. Возможно, ваш основной показатель будет связан с реализацией продукции, движением денежной наличности или с качеством, комплектованием личного состава, эксплуатационными затратами или с множеством других факторов. Помимо вашей воли, этот показатель определяет судьбу всей компании. И если вы хотите добиться успеха, а то и просто выжить, в ваших интересах не отступать от этой цифры. Поэтому очень важно выявить этот показатель и создать такие стандарты, которые помогают людям его достигнуть.

Могу вас обнадежить: обычно бывает нетрудно определить эту цифру. Особенно если вы достаточно хорошо знаете свой бизнес. Обратите внимание на то, что вас больше всего беспокоит. А еще лучше, спросите у своих сотрудников, что вызывает у них самые большие опасения. Если у вас спад производства, без сомнения, всех беспокоит заработная плата. Скорее всего, именно здесь вы обнаружите свой критический показатель. Или предположим, что ваша компания оказывает повременные услуги, а сотрудников не хватает. Тогда наиболее вероятно, что этот показатель будет как-то связан



с тем, как найти и удержать хороших работников. Может случиться нечто такое, что сделает особенно важной одну область деятельности вашей компании. Когда сеть супермаркетов «Крюгер» перешла в частные руки, новым хозяевам пришлось взять огромную ссуду. Если компании приходится брать такой крупный заем, на первый план выступает проблема с наличностью. Поэтому высшее руководство выдало управляющим магазинами большое количество ценных бумаг. Людям объяснили: если они хотят, чтобы стоимость их ценных бумаг повысилась, пусть обратят особое внимание на движение денежной наличности. Как рьяно они взялись за работу! Склады почти опустели. Прекратились крупные инвестиции в капитальное оборудование. Была достигнута договоренность о специальных условиях платежей с поставщиками. Гораздо быстрее вносились на депозит все денежные поступления. По мере того как компания накапливала наличность, ей удалось выплатить долг, и стоимость акций резко возросла.

Мы тоже были в похожей ситуации, но с тех пор постоянно обращали внимание на затраты на производство реализованных товаров. Эта цифра и является нашим критическим показателем при нормальных условиях. Все в нашей компании вращается вокруг нее. Чтобы выяснить положение дел в компании, надо изучить все факторы, влияющие на показатель, приведенный в графе СРТ отчета о прибылях и убытках. С другой стороны, следует иметь в виду, что условия могут изменяться, и подчас весьма неожиданно. В результате появится новый критический показатель. У нас был момент, когда реализация готовой продукции резко снизилась, а новых заказов не было. В таких случаях важно не остаться без наличных денег. Поэтому основным показателем в этом случае становится объем реализации.

## **СОВЕТ № 2: Создайте систему нормативного учета и контроля издержек производства (систему «стандарт-кост»).**

Рано или поздно ваш критический показатель будет иметь отношение к ценам. На этот случай надо иметь под рукой систему «стандарт-кост». Только она поможет обеспечить соответствие ваших цен рыночным. Установленные вами цены не должны быть слишком высокими, иначе это подорвет вашу конкурентоспособность. Помните, сделать деньги в бизнесе можно в двух случаях: имея низкие цены или предлагая то, чего нет у других. Но даже и во втором случае весьма глупо завышать цены. Чтобы эффективно действовать в этом направлении, надо иметь систему «стандарт-кост». Эта система подскажет, какими должны быть издержки во всех сферах вашего производства. Без этого вам будет очень нелегко вовлечь своих сотрудников в процесс контроля издержек. И вот по какой причине: они просто не будут знать, что делать. Да они могут просто не поверить вам, если вы вдруг объявите, что издержки слишком высоки. А уж объяснить им основные правила бизнеса будет просто невозможно. Они не поймут, что значит «делать деньги» и «накапливать наличность».

Впервые приехав в Спрингфилд, я столкнулся со всеми этими проблемами. Я понимал, что мы теряем деньги на некоторых видах продукции. Но мне было сложно убедить в этом рабочих из-за отсутствия системы «стандарт-кост». У нас была сотрудница, которая отвечала за пересылку деталей. Ее звали Дениза Бредфельд, она очень гордилась своей работой. Надо признать, что работала она прекрасно. Но она понятия не имела, приносит ли ее работа прибыль. Когда я сказал ей, что она не приносит никакой прибыли, Дениза мне не поверила. Судя по нарядам, стоимость исходных материалов приближалась к стоимости готовой продукции, а она об этом и не подозревала. Она долго изучала данные, пытаясь понять, в чем дело. В конце концов пришла к выводу, что надо использовать меньше деталей. Немного того, немного другого — вот хоть небольшая, но экономия. На какое-то время я предоставил ей полную свободу действий, но цены на пересылку деталей

продолжали расти. Тогда мы остановили это производство. Но этот случай меня многому научил. Я понял, что таких, как Дениза, много. Именно тогда я решил подробно изучить все наше производство. Точно выяснить, сколько стоят исходные материалы, сколько уходит на оплату и какие накладные расходы связаны с производством каждой единицы готовой продукции. Я собрал команду из пяти человек. Они целый год подсчитывали наши издержки на все виды продукции.

Это очень трудоемкий процесс, но с ним придется смириться, если вам нужна настоящая система нормативного учета и контроля издержек производства. Большинство компаний использует то, что я называю «системой усредненного учета и контроля». Они берут прошлогодние издержки за средний норматив текущего года. Подобные системы очень редко бывают достаточно наглядны и никогда не обеспечивают контрольных показателей. Предположим, что в прошлом году вы работали неэффективно и вследствие этого расходы были слишком велики. Значит, все эти издержки, проблемы и просчеты будут перенесены в новую систему. Такой способ калькуляции затрат — настоящее препятствие на пути к увеличению производительности труда. Ведь он поощряет неэффективность. Если же вы все-таки хотите улучшить производство, вам необходимо знать, сколько можно потратить в этом году. Прошлогодние расходы тут совершенно ни при чем. Следовательно, надо тщательно изучить каждый вид продукции, каждую деталь, процесс и операцию. Разложить все на отдельные компоненты и только после этого выработать для них свои нормативы затрат.

Такая работа отнимет много времени и сил, но все это не так трудно, как кажется. Есть отрасли, которые плохо поддаются стандартизации. Например, проектные организации, издательства, консалтинговые компании. Но и там существуют некоторые процессы, для которых можно и нужно рассчитать стандартные издержки. Две рекламные компании не могут быть абсолютно идентичны, но они создаются из одинаковых компонентов, и каждый из них имеет свою стоимость. Если отбросить все лишнее, само понятие «бизнес» сводится к следующему: берутся ограниченные ресурсы (время, талант, материалы, энергия — словом, все что угодно) и вкладываются в продукцию и услуги, которые захочет приобрести покупатель. В любом бизнесе можно избежать множества проблем, если заранее знать, сколько позволить себе заплатить за затраченные ресурсы и при этом получить прибыль. Вот в чем смысл разработки системы нормативного учета и контроля издержек. Вы должны хорошенько изучить свое производство и прикинуть, какими должны быть все эти издержки. Стандартизация продукции не имеет к этому никакого отношения. Тут гораздо важнее другое. Имея такую систему, вы сможете с большой долей уверенности сказать своим сотрудникам: «Вот, смотрите, нам надо работать в соответствии с этими показателями, иначе все мы потеряем работу».

## **СПИСОК ВОПРОСОВ ДЛЯ СТАНДАРТИЗАЦИИ ИЗДЕРЖЕК**

- Что может повлиять на эти издержки в ближайший год?**
- Не упускаю ли я из виду внешние источники информации, такие как сравнительные отчеты других промышленных групп и изучение ставок заработной платы на предприятиях конкурентов? Ведь они могут подтвердить разумность моих расходов.**
- В нужных ли количествах я приобретаю исходные материалы? У тех ли поставщиков? Нет ли других источников?**

**- Все ли производственные операции необходимы? Что изменится, если некоторые из них исключить?**

**- Созданы ли необходимые условия для того, чтобы сотрудники подавали собственные идеи относительно снижения расходов? Ощущают ли люди собственную необходимость?**

**- Самое главное, согласятся ли люди с такими стандартами? Дать ли им возможность обсудить эти стандарты? Ведь с этого начинается чувство хозяина. Примут ли они эти стандарты?**

### **СТОИТ ЛИ ПЛАТИТЬ ПРЕЗИДЕНТУ ВАШЕЙ КОРПОРАЦИИ 27 ЦЕНТОВ?**

Система «стандарт-кост» особенно важна, если ваше предприятие является частью более крупной компании. В этом случае в вашем ведении могут находиться только эксплуатационные расходы. Именно так обстояло дело у нас, прежде чем мы выкупили свой завод. Главное правление корпорации высчитывало с нас 27 центов с каждого доллара отгруженной продукции. Считалось, что эти деньги идут на покрытие торговых расходов, на маркетинг и бухгалтерию, а также на содержание административного аппарата. Это были совершенно необоснованные требования. Честно говоря, это было просто смешно, учитывая то, что взамен мы не получали почти ничего. Но с этим приходилось мириться. Сверх 27 процентов я платил еще 13 процентов на прибыль и налоги. В итоге мы отдавали 40 процентов валовой прибыли. Поэтому приходилось укладывать эксплуатационные расходы (материалы, оплата труда, накладные расходы) в 60 центов на доллар отгруженной продукции. Чтобы выжить, нам пришлось просвещать людей от носителей общезаводских накладных расходов, вовлекать их в борьбу за снижение этих расходов. Без системы «стандарт-кост» нам бы это никак не удалось.

Добиться успеха нам помогли контрольные цифры и умение отслеживать результаты нашей работы. Вам это тоже не помешает. Если вы не знаете, сколько можно тратить, как определить, достигли вы уже контрольного показателя, перерасходовали средства или есть еще небольшой резерв? Итак, вам необходимо иметь подробную информацию о каждой единице вашей продукции, чтобы занять самую прочную оборону. И тогда вы непобедимы. Первое, что вы должны сделать, — это разработать систему нормативного учета и контроля издержек производства.

### **СОВЕТ № 3: Надо точно знать, что стоит за цифрами.**

Разработка хороших нормативов требует даже больше творчества и воображения, чем сама работа. Найти способ выразить что-либо количественно — это целое искусство. Ему стоит поучиться, ведь чем легче выразить что-либо с помощью цифр, тем больше манипуляций с этой величиной вы сможете произвести. Но прежде чем вы научитесь этому, вам придется научиться распознавать то, что в реальности стоит за этими цифрами, откуда они появляются и что может привести к их изменению.

Сразу всего этого не разглядишь. Предположим, например, что у вас несколько магазинов. В одном из них товарные запасы оборачиваются гораздо медленнее, чем в других. Цифры говорят вам, что в этом магазине слишком много наличности вложено в неходовые товары. Возникает вопрос: почему? Что в действительности вызывает затруднения? Неопытный управляющий? Недисциплинированный? Ленивый? Знает ли он рынок? Достаточно ли часто заказывает товары для магазина?

## **ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ: НЕ НАДО ПОНИМАТЬ ЦИФРЫ БУКВАЛЬНО.**

**В цифрах нет ничего магического, ничего необыкновенного. Их важность в том, что они дают ключ к пониманию реальности, которая порождает эти цифры. Чтобы эффективно пользоваться цифрами, надо постоянно стремиться к пониманию этой реальности — идти от общего к частному. Многие процветающие компании разорились, потому что люди не давали себе труда подумать, что скрывается за цифрой в графе «итога». А ведь кредиторам не заплатишь, если все деньги вложены в неходовой товар или клиенты катастрофически не оплачивают счета.**

Есть ли у управляющего эффективная система определения наличия или отсутствия товара на складе? Возможно, в самом магазине слишком низкий уровень реализации товаров из расчета на одного покупателя. Означает ли это, что товары подобраны неправильно? Может, неправильно выбрано место для магазина? Правильна ли выкладка товаров? Может, сотрудники магазина нуждаются в повышении квалификации? Или надо сменить руководство? Задумывался ли кто-нибудь над тем, как заинтересовать людей работой?

С другой стороны, чтобы разработать хорошие нормативы, надо сделать нечто совершенно противоположное. Надо понять, что же все-таки происходит на рабочих местах, как люди справляются с работой. И только после этого предлагать средства оценки их собственного вклада в достижение общих целей. Это потребует перехода от частного к общему. Но надо сделать это таким образом, чтобы не запутать и не дезориентировать людей. И чтобы не дать им неточного распоряжения. Самым лучшим будет такой норматив, который станет для людей второй натурой, повысит их социальную значимость. Он должен внедриться в сознание людей. Люди должны легко оперировать этим понятием, если кто-нибудь попросит их рассказать о работе. Мне снова хочется прибегнуть к бейсбольной аналогии. Среднее количество забитых мячей — абстрактное понятие, но никто не задумывается о его значении. Если ваш счет 0,047, сразу понятно, что вы катастрофически проигрываете, если больше 0,400, то еще не все потеряно. Средний показатель используется для оценки собственных успехов. Он помогает человеку выяснить, есть ли необходимость что-либо изменить в работе.

## **КАК ВЫЧИСЛИТЬ СРЕДНЕЕ КОЛИЧЕСТВО ЗАРАБОТАННЫХ ОЧКОВ**

В любом бизнесе есть показатель, соответствующий среднему количеству забитых мячей в бейсболе. У нас таких показателей несколько. Один из лучших — норма накладных расходов. Рабочие используют эту цифру, чтобы определить издержки непосредственно на производстве (сюда не входит время для перерывов, уборки рабочих мест, посещения собраний и тому подобное). Мы рассчитываем нормы накладных расходов ежегодно. Для этого мы складываем все накладные расходы, предусмотренные бюджетом, и делим на количество часов, потраченных непосредственно на производство продукции. Полученная цифра и есть та величина накладных расходов в час, которая позволит нам выполнить годовой план.

Когда я говорю с управляющими других компаний, они считают, что все эти цифры слишком запутанны. Им не верится, что наши рабочие в этом разбираются и заботятся о снижении накладных расходов. В таких случаях я приглашаю их к нам в Спрингфилд. Пусть пройдутся по цехам. У нас все понимают, что такое норма накладных расходов. Почему? Потому что по этому показателю можно легко и просто определить, все ли возможное мы делаем для получения максимальной прибыли. Заслуживаем ли мы премии? Мы просто умножаем норму накладных расходов на количество реально

отработанных на производстве часов. Сразу же становится понятно, достаточно ли высок уровень производства, чтобы покрыть все издержки. Иначе говоря, каковы наши накладные расходы. Если они слишком велики, разницу придется компенсировать из прибыли. Значит, пострадает премиальный фонд, не говоря уже о стоимости акций.

Очевидно, что у нас в Эс-ар-си люди интересуются снижением накладных- расходов из-за того, что участвуют в Игре. Но и без этого нормативы и стандарты дают неоспоримые преимущества. Стандарт бесполезен, если он никого не волнует. Чем лучше ваш стандарт, тем больше у вас самых разнообразных возможностей увлечь людей.

## КАК УБЕДИТЬСЯ В СОБСТВЕННОЙ ЗНАЧИМОСТИ

Все, что важно для бизнеса, обязательно стоит измерить. А что может быть важнее создания морального климата, в котором люди чувствуют собственную значимость. Нельзя хорошо относиться к работе, если вы не уверены в своей важности и значимости для общего дела.

Но как узнать, уверены в этом люди или нет? Один из способов — посмотреть на размер их благотворительных взносов. Это показатель морального духа. Он говорит о моральном состоянии служащих, об их отношении к компании и к созданной вами обстановке. Меня всегда удивляли наши взносы в «Юнайтед уэй». В расчете на одного служащего они всегда были самыми высокими в городе. Почему? Потому что люди чувствуют себя уверенно. Это связано с их высокой самооценкой и чувством гордости, с тем особенным настроением, которое всегда бывает у победителей. Когда из благотворительной организации поступает информация о размерах взносов, сразу становится видно, как далеко вы впереди остальных компаний. Невольно возникает чувство, что вы немного отличаетесь от всех. По крайней мере, в этом вам удалось отличиться. Уж не потому ли, что в компании дела идут хорошо?

## СОВЕТ № 4: Ищите источники, которые помогут вам разрабатывать стандарты.

Независимо от области вашего бизнеса, везде существуют эталоны и стандарты. И вполне вероятно, что кто-то уже рассчитал их. Это легко выяснить, стоит только лучше поискать. Предположим, вы начали новое дело и хотите определить размер страховки от несчастного случая на производстве. Вам необходимо определить уровень техники безопасности. Да, у федеральных властей есть специальные формулы для этой цели, и страховые компании используют их для установления страховых взносов. Вы вполне можете использовать эти формулы для установления своих собственных нормативов. Чем лучше вы это сделаете, тем ниже будут издержки на страховку. А потом ваши расчеты могут пригодиться, когда вы будете рассказывать своим сотрудникам, насколько сократятся накладные расходы, если повысится уровень техники безопасности.

Разработка стандартов связана с процессом непрерывного образования. Не жалейте времени на выяснение того, какие вам нужны стандарты и контрольные цифры. Для этого существует масса способов. Поговорите с теми, кто продает вам оборудование и материалы. Поговорите со всеми поставщиками. Проведите неформальное расследование. Вступите в промышленную ассоциацию. Мы участвуем почти в двадцати подобных организациях, деятельность которых охватывает почти все области нашего бизнеса. Но важнее всего то, что наши сотрудники проявляют активность. Они многое дают, но и многое получают. И все это служит одной цели — совершенствованию наших стандартов.

Многое можно узнать и изучая деятельность крупных компаний, в особенности если они работают в одной с вами сфере производства. Выбери-райте себе лидера, супергероя и постарайтесь узнать, как он добился успеха. Не стесняйтесь задавать вопросы. Звоните. Узнавайте, на каких производственных совещаниях бывают руководители этой компании. Отправляйтесь туда и постарайтесь наладить с ними контакт. Если кто-то из их руководства делает доклад, обязательно будьте там, слушайте, а потом задавайте вопросы. Большинство людей с радостью вам все расскажут, если не видят в вас непосредственного конкурента. Но даже и в этом случае они наверняка кое-что расскажут. А еще лучше, сами отправляйтесь прямо в эту компанию. Надо узнать все подробности, как можно глубже вникнуть во все детали. Выясните, во сколько смен они работают, по сколько часов, чем отличаются от других. И не надо вам никаких официальных встреч с генеральным директором компании. Достаточно поговорить с простым рабочим, который подметает пол.

Но особенно хороший источник информации — это поставщики. Когда-то мы даже приглашали их преподавать на курсах у нас на заводе. Кто знает о подшипниках больше тех, кто их производит? Обучая нас, они еще и помогали разрабатывать новые стандарты и эталоны. Кроме того, эти встречи помогают избегать трений с поставщиками. Можно легко избежать типичного разделения на «ваших» и «наших». А это огромное преимущество. Ведь поставщики — это ваши партнеры. Вот и относитесь к ним как к партнерам.

## КАК МЫ РАЗРАБАТЫВАЛИ СТАНДАРТЫ НА НОВУЮ ПРОДУКЦИЮ

Когда в 1985 году мы решили заняться восстановлением автомобильных двигателей, первым делом мы отправились на поиски мирового лидера в этой области. Во всех станкостроительных компаниях мы задавали один и тот же вопрос: «Кто быстрее всех восстанавливает двигатели? Сколько у них на это уходит времени?» В трех или четырех случаях нам отвечали: «Компания «Дилерз» в Миннесоте. По десять часов на двигатель». Теперь нам осталось выяснить, почему «Дилерз» так быстро выполняет работу — какое у них оборудование, каковы их нормы накладных расходов, сколько они платят рабочим и так далее.

Прежде всего мы позвонили в «Дилерз» по телефону. К тому времени они переехали в другой штат. Оказалось, что на их заводе в Миннесоте был очень сильный профсоюз. Рабочие на конвейере получали 14 долларов в час. Они сразу же сказали, почему у них десятичасовая норма: это единственный способ компенсировать высокие издержки на заработную плату. Если они столько платили сборщикам, у них должна была использоваться суперэффективная программа по снижению количества рабочих часов, необходимых для восстановления одного двигателя. Это с самого начала давало нам огромное преимущество. Наш завод находился в той части страны, где обычная почасовая ставка составляла 4,5 доллара. Мы смогли создать вполне надежные основы для бизнеса, производя один двигатель за десять часов при почасовой оплате труда в 4,5 доллара. При сверхурочной работе мы могли повысить ставку до 10 долларов в час и тем самым создать рабочим вполне приличный уровень жизни.

Вот, собственно говоря, и все, что мы сделали. Мы выяснили, кто лидировал в отрасли. Установили десятичасовой стандарт и стремились к достижению этой цели. Сначала мы не укладывались в десять часов, пришлось согласиться на двенадцать. Позднее удалось сократить время до одиннадцати часов. Теперь мы платим по 6,5 доллара в час плюс премию. Продавцы говорят, что наши цены среди самых умеренных в отрасли. Ну а от заказов у нас отбоя нет.

**Ключевой момент: цифры не заменяют руководства. Самое главное — уметь ими пользоваться.**

Никогда не увлекайтесь цифрами настолько, чтобы забыть о человеке. Цифры — это лишь средство убедить людей работать с большей отдачей. Если с их помощью мы создадим такие условия, в которых люди не смогут или не захотят работать, то это будет хуже, чем не использовать их вообще.

## КАК СТАНДАРТЫ МОГУТ ВЫЯВИТЬ ЛУЧШИЕ СТОРОНЫ В НАТУРЕ ЛЮДЕЙ

Несколько лет назад у нас была проблема с одним конкурентом, который хотел помешать нашему бизнесу по торговле топливными насосами. Все началось с того, что у нашего основного клиента — одной крупной компании — появился новый закупщик товаров. Углядев эту лазейку, наш конкурент отправился напрямик к нему и предложил поставлять насосы по более низким ценам. Хитрый ход, ничего не скажешь. Новому закупщику, конечно же, хотелось произвести на начальство хорошее впечатление. А для этого нет лучшего способа, чем снизить расходы. Поэтому он пришел ко мне и заявил: «Судите сами. Тут даже говорить нечего. Если вы не снизите цену на 6 процентов, я передам заказ тому парню. Даю вам три месяца, чтобы довести цену до его уровня».

Это шестипроцентное снижение цены как раз и определяло прибыльность или убыточность продукции. Мы не понимали, как наш конкурент собирается получить прибыль при такой цене. Оказалось, что мы владели небольшим пакетом его акций. Мы проверили финансовое состояние этой компании, и оказалось, что в их балансовом отчете проставлена совершенно невероятная сумма задолженности. Речь идет о компании стоимостью в 100 миллионов долларов, чей долг составляет 56 миллионов долларов. Если занимать столько денег, этого не скроешь, даже если это частная компания. Кто-нибудь да узнает. Кроме того, у них был сильный профсоюз, и мы знали, сколько они платили рабочим. Мы также знали, что наше время изготовления продукции было вполне приемлемо, а цены вполне соответствовали рыночным. Очевидно, что этот парень сам себя обманывал. Он субсидировал собственную продукцию, используя взятые в долг деньги для покрытия потерь.

Он настаивал на снижении стоимости, потому что это хотя бы на короткое время даст его компании экономию средств. Так или иначе, нам пришлось думать, как снизить цены.

Я отправился в цех, где изготавливали топливные насосы. Рассказал рабочим, что произошло. Насосы продавались по 200 долларов за штуку. Чтобы снизить цену на 6 процентов, нам пришлось бы снизить собственные издержки на 12 долларов за насос. Я сказал: «Сам не представляю, за счет чего можно снизить издержки, но если не сделать этого, мы потеряем контракт. В результате некоторые лишатся работы». Потом повесил на стену фотографию генерального директора той компании, а рядом — копию их финансового отчета. Я сказал: «Вот парень, который хочет отнять у вас работу. И боюсь, не знаю, как ему помешать. Со своей стороны я сделал все возможное, но все без толку. Теперь очередь за вами». Я был уверен, что нас спасет только чудо.

Какие же удивительные люди работали у нас в насосном цехе! Они создали ударную группу. Собрались и долго обсуждали все мелочи, на которых можно сэкономить. Они разобрали все в деталях. Запросили информацию обо всех материальных затратах. Их возмутило, что с нас дерут такие деньги, когда в других местах те же вещи можно приобрести за гораздо более низкую цену. Ежедневно они сообщали о сэкономленных ресурсах. А через три месяца они снизили расходы на производстве насосов на 40

долларов — то есть достигли двадцатипроцентной экономии. Я даже представить себе не мог, что они на такое способны. В тот раз я по-настоящему удивился. Вряд ли найдется хоть один инженер, которому бы удалось то, что сделали они. А им удалось. Но самое интересное заключается в том, что покупатель получил 10 процентов скидки. Позднее эта цена утвердилась на рынке, в результате возрос объем производства и, следовательно, появились новые рабочие места. Вот как люди сумели повлиять на весь производственный цикл. Что касается того нашего конкурента, заказ он потерял. Но его компания до сих пор существует, поэтому мы начеку.

**Мораль такова: стандарты необходимы для того, чтобы люди смогли увидеть суровую реальность. Нельзя просто так бросаться лозунгами и распоряжениями. Ваша задача — дать людям стратегию достижения поставленных вами целей. Надо направлять их. Кроме вас, некому показать им, что цель эта вполне достижима, и объяснить, как именно легче всего ее достигнуть. Но все эти умозаключения потеряют смысл в ситуации, которая не поддается математическим законам, вроде наших топливных насосов. Тогда остается только ждать чуда. И ведь действительно, люди способны творить чудеса. Но особенно хорошо они удаются тем, кто прошел соответствующее обучение. Вряд ли рабочим из насосного цеха удалось бы решить такую сложную задачу, если бы они уже не были знакомы со стандартами.**

**СОВЕТ № 5: За каждой цифрой стоит своя история, вот и расскажите ее своим сотрудникам.**

Наконец некоторые стандарты разработаны. Что же с ними делать? Как их использовать? И, что самое главное, как убедить людей их использовать? Как сделать так, чтобы люди сами смогли ими пользоваться, вернее, чтобы они захотели ими пользоваться? Короче говоря, как дать людям знания о стандартах?

Мне всегда казалось, что самый эффективный метод — рассказывать истории. Стандарты можно использовать в качестве иллюстраций, рассказывая о положении дел в компании и о том, что надо делать, чтобы улучшить ее работу. Эти вопросы надо открыто задать тем, кому они могут и должны быть адресованы. Раз люди понимают, что такое стандарты, они будут ожидать от нас принятия определенных мер, если мы не укладываемся в эти стандарты. Они прекрасно понимают: если мы ничего не предпримем, у нас не будет прибыли или кончатся наличные. Но это уже совсем другая история.

Бесспорно, за каждой цифрой в финансовых отчетах скрывается своя история. Истории об упущенных возможностях, о непредвиденных проблемах, о нераскрытых тайнах, о совершенствах и несовершенствах этой жизни. На наших еженедельных собраниях истории звучат постоянно. Мы рассказываем их друг другу. Их передают из уст в уста на всех собраниях компании. И цифры оживают, мы сами вдыхаем в них жизнь. Цифры, которые мелькают в этих рассказах, помогают обучать людей. И не надо никакого унижения и запугивания. Можно спокойно объяснить, откуда появляются эти цифры и что они означают. Можно представить информацию таким образом, чтобы люди осознали собственную важность. Поняли, что от них зависит их собственная судьба. Ведь это их Игра.

Например, есть одна история о новом управляющем, который на протяжении двух месяцев работы на заводе ухитрился превышать норму накладных расходов на 45 тысяч долларов. На собрании он заявил, что накладные расходы составили 270 тысяч долларов. До его прихода была совсем другая цифра: 225 тысяч. Все удивились: «Интересно, на что же ушли 45 тысяч долларов?» В следующем месяце — то же самое. Ну, мы пошли к



главному бухгалтеру. Он сразу определил, что тот парень использовал неверную формулу для вычисления суммы накладных расходов. Получив правильную формулу, он понял, почему завод не укладывается в норму. Производство головок цилиндра занимало слишком много времени. Вместо четырех часов на эту работу уходило семь. Почему? Потому что в цехе работали одни новички. А почему? Потому что этот управляющий перевел опытных сотрудников на другую работу. Это, в свою очередь, вызвало цепную реакцию на других участках. Кончилось тем, что в четырех отделах работали необученные новички. Вот и не удалось уложиться в нормативы. В результате люди лишились премий. Все дело в том, что люди не учились играть. Если бы они были знакомы с Игрой, они бы поняли, почему опытным рабочим было так важно остаться на своих местах.

Такие истории помогают снять с цифр покров таинственности. Используя их, люди учатся лучше осмысливать свою работу.

### **СОВЕТ № 6: Ищи в проблемах выгоду.**

Превращая неудачника в победителя, вы получаете двойную выгоду. Предположим, у вас есть проблема, которая обходится вам в 500 тысяч долларов в год. Вы находите решение этой проблемы и в результате получаете прибыль в те же 500 тысяч. Но ваша победа стоит не 500 тысяч долларов. Она стоит целый миллион. Вы перебороли болезнь и создали условия для выздоровления. Вы стали вдвое богаче, чем раньше.

Наша финансовая система сама покажет, на чем вы теряете деньги, и уже одним этим поможет заработать их. Взять хотя бы тот завод, где норма накладных расходов превышалась на 45 тысяч долларов. Известно, что там каждый человеко-час стоит 20 долларов. В целом они теряют 2250 часов в месяц. В среднем один человек отработывает по 173 часа в месяц. Значит, речь идет о тринадцати рабочих. Выявите этих людей и заставьте их работать в соответствии со стандартом. Сделав это, вы получите гораздо более 45 тысяч долларов, потому что и другие тоже начнут повышать свою производительность.

## **СЕДЬМОЙ ОСНОВНОЙ ЗАКОН:**

### **Подтяните отстающих, тогда и первые ускорят свой шаг.**

Вам наверняка хочется, чтобы люди сами решали свои проблемы. Если проблема окажется слишком сложной, вы всегда сможете вмешаться и подсказать, что делать. Но все это такая рутина. Никакого творчества. Поэтому лучше все-таки надеяться, что до этого не дойдет. Ведь гораздо лучше создать обстановку, в которой люди сами смогут предлагать подходящие решения. Стандарты — вот что им в этом поможет.

### **СТАНДАРТЫ МОГУТ ИЗМЕНИТЬ ВЕСЬ ПРОЦЕСС ПРОИЗВОДСТВА**

Мне было двадцать восемь лет, когда на заводе в Мэлроуз-Парке я получил должность начальника механического цеха. Мы изготавливали картеры и головки цилиндров. Это был один из семи цехов завода, самый худший. В него входили четыре отделения. У нас работало около пятисот человек. В моем подчинении находилось пятеро мастеров. Им было далеко за пятьдесят, и каждому из них обещали должность начальника цеха чуть ли не со времен открытия завода. Можете представить их чувство, когда эту должность получил я. Ну а мне было просто страшно.

Каждую пятницу я прилежно посещал собрания, которые устраивал директор завода. Он постоянно орал на нас, видимо, полагая, что от этого повысится производительность труда. Он размахивал сводкой производительности труда по заводу, и мой цех всегда был в числе отстающих. В конце концов я решил: «Если вам нужен только результат, я постараюсь отследить причины и выяснить, как составляется эта сводка». Я стал всех спрашивать, и обнаружилось, что в сводку заносятся сведения из маленьких карточек, что ежедневно заполняли все рабочие завода. Тогда я обратился к парню, который собирал эти сводки: «Слушай, а нельзя ли как-нибудь с ними ознакомиться?» Он ответил: «Конечно, нет проблем». После этого каждое утро он начал передавать мне отчеты с точными данными о производительности всех наших трех смен в сравнении с другими цехами. И я нарочно оставлял один экземпляр на самом видном месте, чтобы мастера заметили. Довольно долго они игнорировали эти сводки, но потом все же стали обращать внимание. В конце концов один из них даже сам попросил посмотреть сводку. В ней была указана производительность труда каждого рабочего согласно данным, отраженным в карточках. Посмотрели они на эти цифры и ужаснулись. Мне для начала большего было и не надо.

После того как мастера заинтересовались ежедневными сводками, можно было устроить небольшое соревнование. Значит, появились первые победители. Это внесло какое-то оживление. Некоторые мастера приободрились. Именно тогда я попросил специалиста по организации производства составить сводку данных самого успешного дня каждого из мастеров. Предположим, что в нашем цехе за восьмичасовой рабочий день каждый рабочий производит продукции на 42 доллара. Но, может быть, у одного из мастеров выдался такой удачный день, что выработка на одного человека составила 62 доллара. Вот эта цифра и была принята за эталон. Я пошел к нему и сказал: «У меня такое предложение: я угощаю все ваше подразделение кофе, если вы еще раз добьетесь такой выработки. Если вы добьетесь этого показателя во второй раз — за мной кофе с пирожными. А если в третий — приглашаю всех к себе в гости на обед с пиццей, а потом в покер сыграем». Очень скоро они вышли на этот показатель. Причем все. Они попались в своего рода ловушку, потому что если что-то удалось один раз, то потом уже это легко повторить снова и снова.

Дальше — больше. Они начали советовать мне, как действительно можно поднять производительность труда. Мы кое-что изменили, и в нашем цехе выработка на одного человека возросла с 42 до 60 долларов. Тем временем начал подтягиваться весь завод. До этого средняя выработка по заводу составляла около 50 долларов, но когда наш цех дошел до 60 долларов и даже больше, другие цеха начали догонять нас, и выработка на всем заводе значительно возросла.

И вот наступил радостный день. Мы догнали цех, который считался лучшим по производительности. Начальником цеха был парень по фамилии Нельсон. Хотя его рабочие всегда были лидерами, мы уже наступали им на пятки. Мы и вправду до того разошлись, что даже немного возгордились и решили вызвать одно из подразделений этого цеха на соревнование. Мы поспорили на 500 долларов, что наш 54-й цех побьет его 37-й по показателям выработки за следующую неделю. Началась острейшая борьба. Был момент, когда наш 54-й цех давал свыше 70 долларов выработки, что само по себе совершенно невероятно. Один рабочий подошел ко мне и говорит: «Да, никогда еще я не выработывал 76 долларов за день, но сегодня я это сделаю, если вы пообещаете не разрешать нормировщику изменять наши стандарты». Мы старались изо всех сил и победили. Мы обошли их всего на 20 центов. Подумать только! У нас в 54-м был мастер по имени Эдди Новак, мужчина очень мощного телосложения. Он взгромоздился на такой маленький велосипедик, что его зад свисал с сиденья, и, разъезжая повсюду, звонил в

звонок и кричал: «54-й побил 37-й! 54-й побил 37-й!» И знаете, что сделал Нельсон? Он поднялся со своего места, залез в свою колымагу и отправился раздавать пинки и прочищать мозги своим ребятам. Это была настоящая победа!

Удовольствие играть и побеждать, азарт борьбы - вот что подзадорило людей. Юмор и смех действуют гораздо сильнее угроз и крика. Но, не имея стандартов, в такую игру не сыграешь.

**Ключевой момент: если вы сможете отвлечь людей от повседневной рутины, если сможете предложить то, что им действительно хочется делать, они сметут все на своем пути.**

## РУКОВОДСТВО С ПОМОЩЬЮ СТАНДАРТОВ

Цифры являются важным средством в арсенале руководителя. С их помощью я замечаю опасные тенденции задолго до того, как они превратятся в кризисные. Это позволяет мне принять необходимые меры, пока дела идут хорошо. Конечно же, я не диктую людям, что им делать в следующую минуту. Я лишь указываю, что данная проблема может усугубиться, и этим даю шанс устранить ее. Цифры служат мне ориентиром. Скажем, на одной из фабрик возникают проблемы с производительностью труда. Я могу не высказывать своего мнения, дать тамошним управляющим шанс предложить их собственное решение проблемы. Обычно я не вмешиваюсь до тех пор, пока цифры не начнут выстраиваться в систему. Например, когда одна и та же проблема возникает на протяжении трех месяцев подряд. Тут уж мне приходится действовать, чтобы ситуация не вышла из-под контроля и не превратилась в реальную угрозу для всей компании. У финансовых показателей есть один большой плюс: они позволяют видеть все тенденции в их развитии. Меня не беспокоит тот факт, что у нас существуют проблемы. Важно другое: пытаются ли люди решить их? Проблемы будут всегда. Вопрос в другом — что мы делаем для того, чтобы разрешить эти проблемы?

В бизнесе надо следить за цифрами, а они образуют определенную структурную систему. Руководитель должен следить за этими системами, изучать их. Много могут подсказать стандарты. Со временем вы научитесь распознавать неприятности почти инстинктивно. Это придет с практикой, по мере изучения структурных систем. Вы научитесь мгновенно реагировать, когда что-то не будет вписываться в вашу систему.

Это происходит постоянно. Какой-то показатель падает. Все внимание только на него. Это давит на людей, заставляет их что-то предпринимать. Наконец цифры начинают расти. Тут я отступаю и перехожу к другой проблеме.

**БОЙТЕСЬ ЦИФР, КОТОРЫЕ СЛИШКОМ ХОРОШИ, ЧТОБЫ БЫТЬ РЕАЛЬНЫМИ. СКОРЕЕ ВСЕГО, ЭТО ТАК И ЕСТЬ**

Один мой знакомый купил убыточную компанию по изготовлению дверей. Он начал с того, что поговорил с людьми и установил систему нормативного учета и контроля издержек производства. Он решил больше ни во что не вмешиваться и посмотреть, что будет дальше. К его радости, прибыли начали ежеквартально увеличиваться на 30 тысяч долларов в месяц. По крайней мере, так утверждал приглашенный бухгалтер. Мой знакомый даже не поинтересовался, почему это произошло. Он просто поверил на слово. В конце года пришли аудиторы и обнаружили факт незавершенного производства на сумму 90 тысяч долларов. Как оказалось, проблема была в том, что лес поступал в виде досок трехметровой длины, а высота двери чуть меньше двух с половиной метров.

Каждую доску приходилось укорачивать до нужной длины. Избы точная древесина шла в отходы, но мой знакомый совершенно упустил это из виду, когда составлял свою систему «стандарт-кост». Поэтому отходы не учитывались. На бумаге все выглядело так, как будто у них повсюду лежали запасы древесины, из которой можно наделать уйму дверей. А на самом деле у них была уйма бесполезных для компании отходов.

**Мораль: не принимайте на веру никаких цифр, пока не поймете, откуда они взялись, и не удостоверитесь, что они соответствуют действительности.**

**Цифры, которые используются в бизнесе, не падают с неба. Их можно получить путем сложения, вычитания, умножения и деления вполне реальных показателей. Если вам непонятна какая-нибудь цифра, задавайте вопросы.**

## МОЙ ЛИЧНЫЙ НОРМАТИВ

Я хочу, чтобы дела в Эс-ар-си обстояли таким образом, что, вздумай мы завтра продать компанию, каждому досталось бы по меньшей мере 55 тысяч долларов. Это средняя цена дома в Спрингфилде. И мы хотим ориентироваться именно на это. 55 тысяч долларов — вот моя цифра. Человеку всегда нужна конкретная цифра, иначе цель не будет реальной. Мне кажется, это вполне подходящая цифра. Ведь на оплату жилья уходит львиная доля доходов. Если за дом уплачено, можно смело смотреть в будущее. Незачем оглядываться на прошлое. Жизнь покажется вам совершенно иной.

**Ключевой момент: в бизнесе всегда есть проблемы. Цифры говорят вам, в чем проблема и насколько она серьезна.**

---

## Джек Стэк "Большая игра в Бизнес" > Глава 7. "Хвали меньше- плати больше"

---

У менеджера нет более мощного средства управления, чем хорошая система премирования. Вот почему некоторые компании согласны платить консультантам десятки тысяч долларов, лишь бы им разработали такую систему. Нельзя сказать, что это глупая трата денег. Если эта система работает эффективно, она может стать колоссальным стимулом. Люди смогут начать работать так, что по сравнению с этим затраты на ее разработку покажутся сущим пустяком.

Суть такой системы премирования заключается в том, что она с наибольшей эффективностью сообщает людям об основных целях их работы. Она сообщает о наградах, обещанных за достижение этих целей. Она прямо говорит людям: «Эти цели настолько важны, что мы вознаградим вас за их достижение». С помощью премий можно очень быстро завладеть вниманием людей. Они получают от вас сильнейший сигнал. Вы даете им цель. Вы ставите перед ними сложную задачу и объясняете, почему за ее решение надо бороться с полной отдачей: их труды будут оплачены.

Наша система премирования дает нам все это и еще множество других преимуществ. Но за нее мы не заплатили ни цента. Мы называем ее так: «Хвали меньше — плати больше», или «Стоп-Гутер».

1. «Стоп-Гутер» — наша самая эффективная образовательная программа. Мы используем ее для обучения людей бизнесу. Предположим, поставлена цель — улучшить соотношение задолженности и собственного капитала. Значит, люди могут узнать о задолженности и собственном капитале компании и о том, как их работа влияет на эти показатели. То же самое относится и к прибыли до вычета налогов, и к точности учета материально-технических запасов, и к норме накладных расходов. Какова бы ни была цель, она дает людям стимул как можно больше выяснить об одном из аспектов системы бухгалтерского учета, о самой компании и ее конкурентах. Иначе у них не будет никакого интереса, они не получат премию и на них обрушатся упреки их же сотрудников.

2. Система премирования является своего рода страховым полисом для всей компании и наших рабочих мест. Мы ее используем, чтобы прикрыть наши уязвимые места. Ежегодно мы выявляем наибольшую опасность для компании. С помощью системы премирования мы объединяем всех сотрудников на борьбу с ней. То есть мы выплачиваем ежегодно вознаграждение за избавление нас от наших же недостатков. Это еще больше стимулирует сотрудников. Продвижение к цели не зависит от желания людей, это жесткая необходимость, поэтому дополнительные усилия вполне обоснованы. Интересно, что после устранения опасности она обычно уже не появляется вновь.

3. Система сплачивает нас в одну команду. Она обеспечивает одинаковые приоритеты для всех. Благодаря ей мы все стремимся к одной цели. Она исключает неточные распоряжения. Если в одном отделе возникают трудности, другой высылает ему подмогу, и всем понятно, почему это делается. Зачастую людей даже не приходится просить. Они помогают друг другу спонтанно, не считаясь с трудностями. А все потому, что система дает возможность каждому понять, насколько мы зависим друг от друга при достижении наших общих целей. Либо победим все вместе, либо не победим вообще.

4. Система помогает быстро устанавливать, в чем загвоздка. Если мы никак не можем достичь цели, очень быстро выясняется почему. Все роется в цифрах, выискивают, в чем проблема. Может быть, все дело в задолженности клиентов: они не платят по счетам и задерживают поступление наличности. А может, в выработке: работают новички, которые еще не могут успешно бороться с накладными расходами. Система премирования выводит все проблемы на поверхность. Так с ними легче справиться.

5. «Стоп-Гутер» — лучшее из имеющихся в нашем распоряжении средств для увеличения цифровой стоимости наших ценных бумаг. Мы всегда закладываем в систему премирования такие показатели, которые в случае их достижения гарантируют значительное увеличение стоимости акций. Но даже если нас постигнет неудача, акции будут надежно защищены. Вот одна из наиболее важных мыслей, пронизывающих нашу систему: «Главное в нашей Игре — акции и гарантия занятости». Единовременные стимулы вроде премий очень хороши. Но нам хочется, чтобы люди постоянно помнили о долгосрочных преимуществах.

6. Система премирования обеспечивает структуру Игры, и это — самое важное. С ее появления начинается Игра. Программа задает темп. Круглый год на протяжении многих недель подряд она поддерживает Игру. Система премирования — это особый язык, особый способ общения. Благодаря ей появляется азарт, все находится в ожидании. Все заинтересованы, все увлечены, все в постоянном напряжении. Одним словом, это наш

главный стимулирующий фактор. Собственно говоря, в этом и заключается основная функция системы. Если бы она не поднимала энтузиазм людей, мы бы не стали ею пользоваться. Хотя это сложно себе представить. Мы постоянно задаемся вопросом: «Достаточно ли система премирования стимулирует интерес сотрудников к работе?» И я должен знать, что если бы кто-нибудь ответил на этот вопрос отрицательно, я бы подумал, что он наглый лжец или что с нашей образовательной программой что-то не в порядке.

## ТВОРЧЕСКИЙ ПОДХОД К ДЕЛУ - САМЫЙ ЛУЧШИЙ ПОВОД ВЫПЛАЧИВАТЬ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

Я придерживаюсь твердого мнения, что управлять компанией, любой компанией, надо так, как будто ее будущее поставлено на карту, как будто в любую минуту может случиться нечто такое, что может угрожать ее существованию. На самом деле большинство компаний следуют этому правилу только в первые годы своего существования. Они беспокоятся за свое будущее, иначе и быть не может. Они знают, что через неделю у них может закончиться наличность и тогда всему конец. Поэтому у них развивается завидная ловкость. Они постоянно ищут преимущества, способы сокращения расходов и экономии средств. Они вечно озабочены, как на доллар получить 5 долларов прибыли. Все это называется одним словом — «предприимчивость». Именно так и надо вести дела, всем, а не только новичкам в бизнесе. Творчество — это образ мышления, это сумма выработанных навыков, привычка рассчитывать только на себя, изобретательность, смекалка и трудолюбие. Без творчества человек тупеет и закисает. Появляется привычка покупать решения для своих проблем. Исчезает беспокойство о будущем. Человек считает, что его бизнес будет существовать вечно. Он допускает увеличение расходов и перестает следить за ходом Игры. Его занимает множество вопросов, не имеющих никакого отношения к получению прибыли и накоплению наличности. А дальше известно, что будет. Конкурент тут как тут — и дело труба. Неожиданно оказывается, что у компании нет будущего, а у него — работы.

Хорошая система премирования может помочь привить вкус к творчеству в вашей организации. Особое значение при этом имеют гарантии занятости. Система напоминает людям, что необходимо предпринять для защиты их рабочих мест и как суметь побольше заработать.

Как я уже говорил, единственный способ сохранить работу — это безжалостная борьба с издержками производства. Но компании, имеющие минимальные издержки, сталкиваются с неприятным выбором. Если вы хотите расходовать на производство меньше, чем ваши конкуренты, вы можете: 1) меньше платить своим рабочим или 2) сократить время на производство своей продукции. Третьего не дано. Выбор не из приятных. Кому захочется работать на предприятии, которое обеспечивает самый низкий уровень жизни в данной отрасли? Кому нужна такая компания, которая не дает людям возможности содержать себя и семью, жить полной и счастливой жизнью? Существует ли хоть какая-нибудь альтернатива, если вы все-таки хотите быть конкурентоспособными и остаться в бизнесе?

Система премирования, подобная нашей, предлагает вам разрешение этой дилеммы. Она позволяет компании поддерживать основной заработок на таком уровне, который обеспечивает людям занятость, гарантирует, что они будут иметь работу до тех пор, пока неплохо справляются со своими обязанностями. Но если они работают лучше, чем неплохо, и стремятся к улучшению, то компания готова разделить с ними полученную в результате их труда дополнительную прибыль в виде премии. Чем больше усердия, тем выше вознаграждение. Это похоже на повышение зарплаты, может быть даже на очень солидное повышение. Но при этом не подвергается риску ваше рабочее место. Мы знаем,

что не застрахованы и от экономических трудностей. Может быть, в тяжелые времена придется приостановить выплаты премиальных, но мы выкарабкаемся. Мы не потеряем работу.

Одним словом, мы создали гибкую систему на случай экономических трудностей. Мы не собираемся никого увольнять и зарплату тоже сокращать не будем. Основная часть заработка идет на покрытие фиксированных расходов: погашение кредитов, плату за обучение, буфет, транспорт. Если человек вынужден сокращать эти расходы, ему придется несладко. Ничто не дается так тяжело, как вынужденная экономия на самом жизненно необходимом. Мы хотим, чтобы люди могли рассчитывать на определенный уровень дохода. Но в то же время заботимся, чтобы у них была возможность зарабатывать больше. И они смогут зарабатывать гораздо больше, пока компания находится в добром здравии, а они трудятся с полной отдачей.

### ПОЧЕМУ СИСТЕМА ПРЕМИРОВАНИЯ, ДАЖЕ САМАЯ ИДЕАЛЬНАЯ, ТЕРПИТ НЕУДАЧУ?

Наша первая система премирования провалилась в 1983 году. Наверное, на то было множество причин. Это была настоящая катастрофа. Во-первых, многие ее не поняли. Не заинтересовались ею. Не знали, что можно предпринять для достижения поставленных в ней целей. Но загвоздка была не только в этом. Мы сами выбрали неверные цели. И нам даже не хватило бы денег на выплату премий, если бы рабочие все же перекрыли плановые показатели. Поняв свою ошибку, мы тут же, прямо в середине года, отказались от этой системы. И начали обдумывать новую. Этот случай показал нам, какой не может быть система премирования. С тех пор мы успели многое узнать о разработке по-настоящему эффективных систем. По ходу дела мы составили целый список рекомендаций о том, что следует делать и чего избегать при разработке системы премирования.

#### **\* Поставьте всех в одинаковые условия.**

В системе премирования для всех должно найтись место: от генерального директора до уборщиц и секретарей. У них должны быть одинаковые цели и равные ставки в Игре. В Эс-ар-си мы высчитываем премии в виде процентного содержания от обычного жалования. Когда премия выплачивается в рамках «Стоп-Гутер», каждый получает чек на сумму, представляющую определенный процент от всех выплат за год (еженедельная или ежемесячная зарплата плюс сверхурочные).

Однако не все получают одинаковый процент. В рамках «Стоп-Гутер» большинство управляющих и опытные специалисты имеют право получать до 18 процентов от годовой зарплаты. Для всех остальных максимально возможная премия составляет не более 13 процентов от годового заработка. Причина проста: мы хотим, чтобы люди двигались вперед, рисковали и взваливали на свои плечи больше ответственности. Если это происходит, важно, чтобы они получали вознаграждение. Но, кроме всего прочего, мы хотим, чтобы все шло к одной цели, имея при этом одинаковые правила Игры.

Мы хотим, чтобы все стали одной командой, тянули в одном направлении. Так легче победить. Мы не хотим, чтобы одна бригада пыталась победить другую. И уж конечно, мы не хотим, чтобы рабочие выступали против управляющих или наоборот. Нам нужна такая система оплаты, которая помогала бы людям понять проблемы друг друга, объединяла бы на совместное решение всех трудностей. Мы хотим, чтобы они поняли, насколько все зависят друг от друга, какую бы должность они ни занимали. В Эс-ар-си

можно выиграть лишь тогда, когда выигрывают все, вся компания. Мне не нравится система, при которой выигрывает лишь небольшая группа людей, а все прочие остаются в проигрыше. Единственным проигравшим должен быть конкурент.

Исключением из этого правила является лишь техника безопасности. Необходимо убедить людей в том, что безопасность — это хороший повод посоревноваться. Только так можно предотвратить несчастные случаи. С этой целью я частенько устраиваю внутренние соревнования. Мы не включаем технику безопасности в нашу систему «Стоп-Гутер». Вместо этого делим всю компанию на команды, намеренно соединяя в них людей из разных цехов и отделов. Например, однажды я оказался в одной команде с теми, чья фамилия начинается на С. Мы хотели посмотреть, какая команда дольше продержится без несчастных случаев. Призовой фонд составлял 62 тысячи долларов. Сократив количество производственных травм, нам удалось сократить общую сумму страховых выплат на 100 тысяч долларов. Таким образом, деньги, вложенные в программу по технике безопасности, принесли в конечном счете неплохую прибыль: по 38 центов с доллара. Это была победа и для Эс-ар-си, и для наших сотрудников, потому что сэкономленные средства пошли на расширение программы «Стоп-Гутер». Но это была не главная цель. Главная же — заставить людей думать о технике безопасности и не допустить травматизма.

**\* Поставьте перед собой две или три цели и следуйте им, руководствуясь финансовыми документами.**

Дать людям длинный список целей — все равно что не дать ничего. Заложите в свою систему премирования не более двух-трех целей. Больше количество лишь усложнит дело. Самое важное — сделать правильный выбор. Меня всегда интересовали такие цели, которые концентрируют внимание людей на основных положениях бизнеса: получении прибыли и накоплении наличности. Еще важны цели, которые обучают людей разным аспектам бизнеса, дают конкретные советы о том, что необходимо для успеха, стимулируют правильную линию поведения. И наконец, нужны цели, которые делают компанию сильнее, потому что направлены на устранение ее недостатков. Оказывается, всего этого можно добиться, если выбирать цели, руководствуясь финансовой отчетностью.

Почти всегда один из наших плановых показателей базируется на коэффициентах прибыли до вычета налогов — чтобы люди не забывали о важности получения прибыли. Другой показатель варьируется в зависимости от того, что у нас в данный момент является наиболее уязвимым местом. Хотя, как правило, мы находим вторую нашу цель в балансовом отчете — чтобы наши люди обращали внимание на необходимость накопления наличности. (В следующей главе «Как создается план Игры» я более подробно расскажу о том, как мы выбираем цели.)

Знаете, какая интересная вещь происходит при выборе целей из финансовых отчетов? Каждому из нужных вам показателей сопутствует еще пять-шесть других. Предположим, нас интересует ликвидность. Этот показатель можно легко измерить, высчитав отношение оборотного капитала к краткосрочным обязательствам. Он выполняется путем сложения всех ваших текущих активов (то есть тех, которые в ближайший год будут превращаться в наличность, например материально-технические запасы и счета клиентов) и деления их на все ваши краткосрочные обязательства (то есть те, что вы должны оплатить в ближайший год, например краткосрочные долги и счета к оплате). Идеальное отношение оборотного капитала к краткосрочным обязательствам разное в каждой отрасли, но почти всегда



текущие активы должны превышать краткосрочные обязательства. Соотношение два к одному принято считать оптимальным.

Если поставленная цель может быть выражена в виде цифр, можно установить плановые показатели. Например, можно поставить размер премии в зависимость от заданного изменения в лучшую сторону отношения оборотного капитала к краткосрочным обязательствам. Чтобы достичь этого показателя, людям придется обратить внимание на множество факторов: уровень запасов, графики отгрузки, производительность труда, оплату счетов клиентами, договорные условия с покупателями и еще на многое. По ходу дела у людей просыпается интерес к разным аспектам бизнеса. Вдруг все начинают беспокоиться об оплате счетов. Мы проводим общие собрания. Наш бухгалтер подробно рассказывает о том, кто из клиентов и в какие сроки оплачивает счета. А людям все это интересно, ведь если клиенты не платят, к нам не поступает наличность — денежки остаются у них в карманах. Значит, у нас нет наличных, чтобы, к примеру, оплатить краткосрочные долги. А если долги не оплачены, мы не сможем достигнуть плановых показателей по ликвидности, в результате не получим никакой премии.

Таким образом, участвуя в Игре, люди проходят все круги денежного ада. Они начинают понимать, что может случиться, если клиент не торопится оплатить счета. Они учатся бизнесу, учатся разбираться в цифрах и бухгалтерии. Они узнают, как это все взаимосвязано. Так в погоне за одним зайцем можно убить сразу несколько.

**\* Пусть люди выигрывают поскорее и почаще.**

Система премирования — первое и главное средство материального стимулирования. Если она не выполняет своего предназначения, значит, она не эффективна. Так чем же можно заинтересовать людей? Конечно же, победой! Ничто лучше победы не может заставить вас вернуться к пройденному, начать все сначала и в следующий раз добиться лучших результатов. Разработайте свою систему премирования таким образом, чтобы с самого начала настроить людей на победу, а потом создайте такие условия, чтобы они оставались в числе победителей до конца года.

В основе нашей системы вознаграждения лежит своя логика. Выбрав цель, мы устанавливаем уровни, за достижение которых положена премия. Для одной цели может быть установлено до пяти уровней. Например, нашей целью является увеличение прибыли. Начальным условием для всей компании является пятипроцентное увеличение доналоговой прибыли; при этом максимальный плановый показатель составляет 8,6 процента. Если доналоговая прибыль возрастет менее чем на 5 процентов, премии мы не получим. Если между 5 и 5,5 процента — получим премию, соответствующую начальному уровню. Для работников с почасовой оплатой эта премия составит 1,3 процента от их обычного заработка. Если мы достигнем второго уровня, при котором доналоговая прибыль увеличивается на 5,6 процента, премия увеличится до 2,6 процента. Третий уровень начинается при росте прибыли в 6,6 процента, при этом премия составит 3,9 процента от обычного заработка. И так до тех пор, пока компания не достигнет роста прибыли в 8,6 процента или даже выше. На этом уровне каждый сотрудник с почасовой оплатой получает максимальную премию в размере 6,5 процента от заработка.

Плановые показатели и соответствующие уровни выплат можно высчитать (см. «Математика премирования»). Безусловно, в каждой компании цифры будут свои. Но без математики вам не обойтись. Система премирования не заработает, если она будет некорректна с математической точки зрения. Однако, углубившись в вычисления, не упустите из виду глобальную цель этой системы, а именно: заинтересовать людей и

постоянно стимулировать их интерес. Вот некоторые общие правила, которые вам следует запомнить.

1. Для начального этапа выбирайте самый низкий уровень премиальных, который будет гарантировать компании безопасность.

Все должны понимать, что главное — это благополучие компании. Никто не должен претендовать на получение премии, выполняя тот минимум, который гарантирует ему сохранение рабочего места. Например, мы установили, что 5 процентов — нижний предел, за ним начнутся большие неприятности. (Не забывайте, что 40 процентов прибыли идет на уплату налогов. Значит, у нас остается прибыли, за вычетом налога, всего 3 процента, которые нам необходимы в качестве оборотного капитала — на амортизацию старого оборудования, на случай перебоев с сырьем и т.д.) С другой стороны, мы не хотим завышать начальный уровень, чтобы сразу же не разочаровывать людей. Пусть им будет доступен тот первый уровень, за который положена выплата премиальных. В Эс-ар-си все знают, что мы легко выходим на начальный уровень для любой поставленной цели, потому что за начальный принимается уровень, уже достигнутый ранее.

Обратите внимание на то, что люди стремятся достигнуть более высокого уровня, чем просто уровень выживания. Многие компании устанавливают слишком легкие цели, а в результате — ни шатко ни валко. Разве так можно? Ведь если не достигнуть поставленных показателей, легко погубить компанию. Мы против работы на грани провала. Если доналоговая прибыль составляет 5 процентов, нам начинает казаться, что мы подводим друг друга. Этого я и добивался. Уж пусть лучше люди огорчатся потому, что не получили премию, чем потому, что потеряли работу из-за убыточности компании.

2. Проследите, чтобы людям доставалась значительная часть дополнительных прибылей, полученных в результате реализации плана премиальных выплат.

Премии не смогут стать хорошим стимулом для ваших сотрудников, если они подумают, что компания мельчится и жадничает или вознаграждение не соответствует необходимым усилиям. Они должны чувствовать, что ваши условия вполне справедливы, и в то же время это способ заработать неплохие деньги. Программа «Стоп-Гутер» дает простому механику возможность получить 13 процентов премиальных к его основному заработку — это составляет 2600 долларов при зарплате 20 000 долларов в год (эквивалент зарплаты за 7 недель). Что касается компании, то она возвращает сотрудникам в виде премий примерно половину дополнительной прибыли сверх пятипроцентной базовой доналоговой (мы добились самого высокого уровня выплат в обоих случаях).

3. Выплачивайте премии достаточно часто, чтобы поддерживать у людей постоянный интерес к Игре.

Нередко многие компании делают одну и ту же ошибку. Они выплачивают премии всего раз в год. Кроме того, они усугубляют свою ошибку тем, что не сообщают своим служащим сумму премии, хотя год уже дав но кончился. Да еще задерживают выплату на несколько недель. И вот что происходит: люди игнорируют систему премирования вплоть до последнего квартала года — это еще в лучшем случае. Вероятнее всего, они вообще не будут иметь ее в виду и сочтут любую полученную сумму подарком судьбы. Такая премия вовсе не награда. Это скорее похоже на взятку.

Мы организуем программу «Стоп-Гутер» таким образом, чтобы у людей был шанс получать вознаграждение каждые три месяца. Это имеет смысл в общем контексте нашей

Большой игры в бизнес. С одной стороны, мы хотим, чтобы наши сотрудники привыкли к поквартальной квалификационной системе: это проверенная временем система оценки работы компаний, и она эффективна. Она соответствует естественному циклическому развитию бизнеса. Это удачные краткосрочные временные рамки. Более того, трехмесячный период идеально подходит к нашему способу организации Большой игры. Конец квартала наступает очень быстро, и на еженедельных собраниях мы постоянно ориентируем наших сотрудников именно на это.

Но не всякая система премирования должна предусматривать поквартальные выплаты. Для некоторых компаний более эффективными могут оказаться ежемесячные выплаты. Я также допускаю существование полугодовых премий. Однако дольше затягивать выплаты премий не стоит. От этого вознаграждение не только потеряет смысл, но вы рискуете лишиться доверия людей, в особенности если система новая. Люди наверняка скептически отнесутся к ней. По-настоящему они поверят в нее только тогда, когда в их руках появятся деньги. Но уж когда это произойдет, их мнение изменится так быстро, что вы и глазом моргнуть не успеете.

4. Начинать с небольшого премиального фонда, и пусть он растет на протяжении всего года. Тогда у людей будут и возможность и стимул достигнуть к концу года всех поставленных целей — и заработать крупную премию. Под «премиальным фондом» я подразумеваю общее количество денег, ассигнованных на выплату вознаграждения за любой определенный период. Пусть сначала этот фонд будет очень небольшим, но он должен возрастать ежемесячно и ежеквартально. Это очень важный момент. При малейшем невнимании вы, помимо своей воли, можете внести в свой план какие-нибудь незаметные дестимулирующие факторы. Предположим, вы решили дать вашим служащим возможность получать в каждом квартале 25 процентов годовой премии, но в течение первых двух месяцев им не удалось достигнуть плановых показателей. Это сильно подорвало интерес к системе премирования. Очень вероятно, что у людей опустятся руки и они откажутся от дальнейших попыток. С другой стороны, можно поставить иную цель: достигнуть плановых показателей в любые возможные сроки и за это получить годовую премию. Предположим, что ваши сотрудники добились поставленной цели к середине третьего квартала. Тут тоже велика вероятность того, что компания может столкнуться с серьезными затруднениями еще до конца года.

Нам удастся избегать этих крайностей, потому что мы увеличиваем долю премиальных выплат на протяжении всего года. Кроме того, мы периодически переносим суммы для вознаграждений, не израсходованные в одном квартале, в следующий. Вот как это получается. Премиальный фонд за первый квартал составляет 10 процентов от годового премиального фонда. Во втором квартале — 20 процентов, в третьем — 30, а в четвертом — 40 процентов. Предположим, что за первый квартал мы достигли половины плановых показателей и таким образом заработали половину назначенного вознаграждения, что составляет 5 процентов (половину от 10 процентов) от всей премии, которую рассчитывали заработать в течение года. Нам сразу же выплачивают наши 5 процентов, а оставшиеся 5 переносятся в премиальный фонд следующего квартала. Поэтому во втором квартале наш премиальный фонд составит 25 процентов от годового премиального фонда (20 процентов, составляющих фонд второго квартала, плюс 5 процентов, оставшиеся от первого). Предположим, что во втором квартале мы вообще не сумели приблизиться к нашим плановым показателям. В этом случае все 25 Процентом переносится в третий квартал. Это означает, что теперь нас ожидает премиальный фонд в 55 процентов от годового вознаграждения (30 процентов — доля третьего квартала, плюс 20 — из второго плюс 5 процентов — из первого). Даже если в третьем квартале мы достигнем самых высоких показателей, все равно останется еще 40 процентов премиального фонда. За них

можно бороться в четвертом квартале. Если же мы не сумеем достичь никаких показателей до конца года, у нас еще будет шанс заработать оставшуюся часть годового вознаграждения (95 процентов).

В результате все игроки остаются на поле до финального свистка. Мы можем победить в первом же тайме, можем протянуть до последних секунд. У нас говорят: «Не кончена пирушка, пока поет толстуха». А если кончится? На этот случай у нас припасена новая игра.

#### **\* Информация, информация и еще раз информация.**

Прежде всего убедитесь, что люди понимают, как функционирует система премирования. Не менее важно обеспечить их самой свежей информацией о результатах их участия в Игре. Плохая информация — причина провала большинства таких систем. Как бы изобретательны вы ни были, как бы старательно вы ни планировали свою систему премиальных выплат, она просто не будет стимулировать людей к работе, если они не понимают ее, если не могут следить за ходом событий, если подозревают, что вы скрываете от них нечто важное. Не надейтесь, что люди поверят вам на слово. Даю гарантию: если у них возникнут сомнения по поводу принципа расчета вознаграждения, они решат, что вы манипулируете цифрами. То же самое они заподозрят, если у вас не будет отлаженной системы контроля и проверки результатов.

Конечно, если у вас логичная система премирования, объяснить ее не составит большого труда. Начинать с обучения инструкторов — то есть ваших управляющих, инспекторов, опытных специалистов. Создайте крепкое ядро из тех людей, которые хорошо разбираются в происходящем и могут объяснить сложившуюся ситуацию другим. Неплохо провести собрания и подготовить наглядные пособия (листочки, брошюры, видео — все что хотите). Но как только ваши инструкторы будут готовы к работе, не мешкайте ни минуты. Большинство людей узнают правила этой Игры таким же образом, каким они узнают правила других игр: по ходу игры.

Очень важно иметь эффективную систему отслеживания результатов и распространения этой информации по всей компании. Установите определенный день и час, когда будут объявляться результаты, полученные за последнюю неделю (или, если это возможно, за месяц). Постарайтесь точно соблюдать указанные дату и время. Люди будут с нетерпением ждать последних сообщений. Не надо их разочаровывать. Если вы запоздаете с объявлением счета, это лишь подтвердит опасения и подозрения ваших служащих, погасит их энтузиазм и подорвет ваши шансы на успех.

Способ сообщения результатов зависит только от вас. Посылайте их по почте. Проводите собрания. Раздавайте чеки с приложенными информационными записками. Установите в столовой табло с «бегущей строкой» и высвечивайте результаты. Если ваши служащие рассеяны географически, сообщите им результаты по факсу или устройте телеконференцию. Какой бы способ вы ни выбрали, дайте людям возможность задавать вам вопросы и получать разъяснения. Сделайте все возможное, чтобы все узнали о цифрах, на которых базируются полученные результаты. Неважно, захочет кто-нибудь проверить ваши расчеты или нет. Пусть люди знают, что это можно сделать в любую минуту. Здесь заключается одна из причин, по которым необходимо ежемесячно публиковать подробные финансовые отчеты. Мы выпускаем стостраничные отчеты, которые начинаются с результатов программы «Стоп-Гутер» за истекший месяц. На основе цифр, приведенных в отчете о прибылях и убытках и в балансовом отчете, наши сотрудники могут сделать свои собственные подсчеты.

Но одной информации далеко не достаточно для того, чтобы заработала система премирования. Важно сделать эту систему краеугольным камнем вашего бизнеса. Вся остальная работа должна вестись в ее контексте и на ее основе. И если вы выбрали правильные цели, борьба за их достижение должна стать первоочередной задачей каждого.

Чтобы система премирования играла такую важную роль, необходим постоянный двусторонний обмен информацией между рабочими и управляющими, которые наблюдают за происходящим. Высшему руководству цифры нужны для того, чтобы выявить возникающие проблемы, чтобы не упустить возможности, не забыть отпраздновать победу. Рабочим тоже нужна свежая информация. Они интересуются своими результатами и тем, как их улучшить. А среднему звену управляющих они нужны как средство стимулирования и руководства, чтобы ставить задачи и отслеживать связь между стандартами, полученными результатами и выплатой премий.

Очевидно, что здесь речь идет об основополагающих законах менеджмента. Наверное, в этом и заключается главное преимущество хорошей премиальной системы. Она сама по себе является стимулом, вызывает у всех сотрудников компании стремление осознать свою роль в ней и получить исчерпывающую информацию, чтобы лучше справиться с этой ролью. Способность компании управлять потоком информации в дальнейшем повлияет не только на эффективность всей системы премирования, но в конечном счете на успех этой компании на рынке.

В Эс-ар-си мы управляем потоком информации с помощью Большой игры в бизнес. Основной механизм, который мы используем,— это еженедельные общие собрания. Мы не считаем их какими-то отдельными мероприятиями. Скорее это центральный момент процесса обмена информацией во всей компании сверху донизу. Более подробно я разберу этот вопрос в [главе 9 «Большой сбор»](#).

**\* Не выплачивайте премию, пока она не заработана (но сделайте все возможное, чтобы помочь людям победить).**

Это простое, но очень важное правило. Система премирования должна стать средством ознакомления людей с реальностями рынка. Недопустимо, чтобы премия рассматривалась как подарок от начальства. Она должна быть наградой за то, что люди работают лучше, чем их конкуренты. Наградой, завоеванной в борьбе за клиентов. Вы сведете на нет эту важную функцию системы премирования, если будете награждать людей, не сумевших достигнуть поставленных целей.

Это может оказаться очень и очень трудным для руководителя компании. Если люди старались и совсем немного не дотянули до плановых показателей, есть большой соблазн все же выплатить премию. Сопровитвайтесь этому соблазну. Начав изменять правила Игры, вы вступаете на скользкую дорожку, и вернуться назад будет очень сложно. Несколько раз мы не дотягивали до плановых показателей на одну сотую процента. Не хотел бы я, чтобы это повторялось. Поэтому теперь, когда квартал почти на исходе, бухгалтеры приходят на ежедневные собрания с таблицами. Они наглядно объясняют, что именно надо предпринять, чтобы по каждому показателю перебраться на следующий уровень. И пусть для этого придется дополнительно затратить несколько тысяч долларов.

**МАТЕМАТИКА ПРЕМИРОВАНИЯ, ИЛИ КАК СВОДИТЬ КОНЦЫ С КОНЦАМИ**

Если ваша система премирования не полностью отражена в виде цифр, значит, с ней что-то не в порядке. Людям нужны цели и вознаграждения, на которые можно рассчитывать. Это значит, что им нужны цифры. Победа не должна зависеть от частных суждений и досужих мнений. Если же дело обстоит именно так, ваша система неминуемо провалится.

Но прежде чем объявить цели и вознаграждения, убедитесь, что все ваши цифры сходятся. Ведь не хотите же вы запустить систему, а потом обнаружить, что вы указали людям неверное направление или поощряете их делать неверные поступки. Но самое главное для вас — уверенность, что вы сможете выплатить те вознаграждения, которые обещали. Иначе вам грозит катастрофа. Если вы не сможете выплатить премии сразу же после того, как будут достигнуты плановые показатели, люди навсегда перестанут доверять вам.

Сами математические методы зависят от типа вашей системы премирования, не говоря уже о специфических условиях вашего бизнеса. Но любой процесс выбора и проверки данных для такой системы имеет определенную логику.

### **1. Установите плановую норму прибыли и максимальные премиальные выплаты.**

Первым делом надо выбрать начальный уровень и верхний предел плановой нормы прибыли, а также максимальную сумму премии, которую будем выплачивать за достижение обоих показателей. Из этого мы можем узнать, какую дополнительную прибыль можно будет получить при реализации этой программы. В то же время можно будет вычислить, какую часть этой прибыли компания вернет своим сотрудникам в виде премий, если они достигнут всех поставленных целей.

В нашем случае, прежде чем выплачивать какие-либо вознаграждения по показателям отчета о прибыли, надо убедиться, что доналоговая прибыль составляет более 5 процентов от нашего дохода. Если доналоговая прибыль больше 5 процентов, можно отдавать людям часть дополнительных прибылей в качестве премий, рассчитанных в виде определенного процента от их обычного заработка. Для простоты давайте предположим, что все получают одинаковый процент и что самая большая премия, которую могут заработать люди, составляет 13 процентов от их годового заработка. Они получают эту сумму, если мы достигнем максимального уровня по обоим показателям, то есть 6,5 процента по одному и 6,5 процента по другому. Предположим, что сбыт готовой продукции составляет 70 миллионов долларов в год, а фонд заработной платы — 10 миллионов долларов в год. Максимальная сумма, которую мы можем выплатить в рамках «Стоп-Гутер», составила бы 1,3 миллиона долларов за год ( $0,13 \times 10$  млн дол.). Однако такую большую сумму мы бы выплатили в том случае, если бы были достигнуты максимальные уровни по обоим плановым показателям. Максимальный уровень выплат по показателям прибыльности обычно устанавливается на 8,6 процента от налоговой прибыли. Пусть в нашем примере эта цифра будет 9 процентов. Это означает, что компания заработает дополнительную доналоговую прибыль в размере 2,8 миллиона долларов ( $9\% - 5\% = 4\%$ ;  $0,04 \times 70$  млн дол. = 2,8 млн дол.). Так что после выплаты премий у нас еще остаются дополнительные 1,5 миллиона долларов на другие цели.

Заметьте, мы предполагаем, что максимальные премии будут выплачены по обоим показателям, а не по одному только показателю прибыльности. Весьма вероятно, что показатель, намеченный в балансовом отчете, может не оказать никакого влияния на прибыль, но вам придется платить, если люди достигли этого показателя, так что его необходимо включить в ваши расчеты. Очевидно, если вы будете делать вычисления и результаты вас не удовлетворят, надо вернуться назад и наметить другие показатели или другие уровни выплат.

## **2. Отдайте предпочтение той цели, которая указана в балансовом отчете.**

Мы выбираем цель с учетом данных балансового отчета. При этом необходимо все время следить за тем, чтобы у нас были наличные для выплаты заработанных нашими служащими премий. Вы идете на большой риск, если выбираете плановые показатели, ориентируясь на отчет о прибылях и убытках, а не на балансовый отчет: все может кончиться тем, что люди будут зарабатывать прибыль, но наличность накапливаться не будет. Теоретически вся заработанная ими прибыль может уйти на закупку товарно-материальных запасов и погашение дебиторской задолженности. В этом случае вы бы не смогли вовремя выплатить премии. Уже по одной этой причине мы предпочитаем выбирать ликвидность в качестве одного из балансовых показателей.

## **3. Устанавливайте контрольные цифры с учетом балансовой цели.**

Процесс, который мы используем для определения контрольных цифр в балансовом отчете, немного отличается от порядка определения плановой нормы прибыли. Во-первых, мы выясняем, что произойдет с балансовым отчетом, если мы достигнем максимальных показателей, указанных в отчете о прибылях и убытках. Затем мы начинаем мысленно подставлять разные значения вместо плановой величины, заданной в балансовом отчете. Это необходимо, чтобы подобрать наивысший показатель, который даст нам возможность использовать дополнительные прибыли. В конечном итоге мы стремимся предложить людям определенное вознаграждение за то, что их дополнительный доход не канул в неликвидные, непроизводительные фонды или обязательства.

Скажем, заданная в балансовом отчете цель — ликвидность, измеряемая соотношением текущих активов к краткосрочным обязательствам. У нас есть 10 миллионов долларов текущих активов и 5 миллионов в виде краткосрочных обязательств. То есть наше соотношение текущих активов к краткосрочным обязательствам выражается соотношением два к одному. Мы уже знаем: если рабочие достигнут максимальной контрольной цифры по показателю, намеченному в отчете о прибылях и убытках, они заработают дополнительно 2,8 миллиона долларов в виде доналоговой прибыли. Если они также достигнут максимальной цифры по балансу, мы выплатим 1,3 миллиона долларов в виде премий. В результате у нас останется 1,5 миллиона долларов дополнительной доналоговой прибыли. Около 40 процентов от этой суммы уйдет на налоги, так что у нас останется 900 тысяч долларов прибыли за вычетом налога ( $0,6 \times 1,5 \text{ млн дол.} = 900 \text{ тыс. дол.}$ ).

Хорошо бы иметь всю эту сумму в виде наличных. Скажем, можно использовать эти 900 тысяч долларов на уменьшение текущей задолженности с 5 миллионов долларов до 4,1 миллиона долларов, а текущие активы так и останутся 10 миллионами долларов. Теперь соотношение текущих активов к краткосрочным обязательствам выражается как  $2,44 : 1$  ( $10 \text{ млн дол.} / 4,1 \text{ млн дол.} = 2,44$ ). Мы начинаем с двух. Таким образом, если сохранять все дополнительные прибыли за вычетом подоходного налога в виде наличных, мы могли бы получить 20-процентный рост соотношения текущих активов к краткосрочным обязательствам. Фактически это максимальный рост ликвидности, который можно ожидать, если достигнуть 9-процентного предела доналоговой прибыли и при этом выплатить максимальные премии в размере 13 процентов от фонда заработной платы. Это означает, что мы забрали все деньги, оставшиеся после выплаты премий и налогов, и использовали их на уменьшение наших краткосрочных обязательств.

Сделав эти вычисления, можно устанавливать контрольные цифры по балансу. Мы назначаем наибольшее вознаграждение в размере 6,5 процента за 20-процентное увеличение соотношения текущих активов к краткосрочным обязательствам. А теперь пойдем назад от этого верхнего предела. Поскольку нам нужно иметь несколько уровней выплат, мы принимаем решение платить за каждые 5 процентов улучшения нашего соотношения. Легко заметить, что это даст людям большой стимул уменьшить краткосрочные обязательства, вместо того чтобы превращать наличные в текущие активы. Если увеличить текущие активы на 900 тысяч долларов и оставить краткосрочные обязательства на уровне 5 миллионов долларов, в результате соотношение текущих активов и краткосрочных обязательств составит 2,18 ( $10,9 \text{ млн дол.} / 5 \text{ млн} = 2,18$ ). Это даст вам всего лишь первый уровень премиальной выплаты.

#### **4. Надо защищать свои акции.**

Основная цель премирования состоит в том, чтобы дать людям краткосрочный стимул для достижения определенных целей. И это замечательно. Каждому нужны подобные вознаграждения. Но нам бы не хотелось, чтобы люди в Эс-ар-си забыли о главном выигрыше за участие в Большой игре в бизнес: накоплении богатства в виде акций. Поэтому мы постоянно возвращаемся назад, чтобы выяснить, какое влияние на ценность наших акций могут оказать цели, поставленные в программе «Стоп-Гутер». Если компания имеет 9-процентный предел доналоговой прибыли при объеме реализации 70 миллионов долларов, это дает 6,3 миллиона долларов доналоговой прибыли ( $0,09 \times 70 \text{ млн дол.} = 6,3 \text{ млн дол.}$ ). Из этих 6,3 миллиона долларов мы выплачиваем 1,3 миллиона, что дает 5 миллионов доналоговой прибыли. Мы можем использовать часть денег на создание акционерной собственности работников (ЭСОП), а это очень заманчиво. Поэтому мы урезаем заработанные нами средства, поместив 1 миллион долларов в ЭСОП. Это уменьшает доналоговую прибыль до 4 миллионов долларов. Но нам удастся сохранить всего около 60 процентов, ведь 40 процентов уйдет на налоги. Так что наша прибыль за вычетом налогов составит около 2,4 миллиона долларов ( $0,60 \times 4 \text{ млн дол.} = 2,4 \text{ млн дол.}$ ). Такова наша нераспределенная прибыль за год. Мы можем пустить эти деньги на рост производства, на уплату долгосрочных долгов, на любые иные вложения средств. Теперь предположим, что стоимость компании в десять раз превышает ее годовую прибыль после выплаты налогов, таково стандартное соотношение. В этом случае стоимость Эс-ар-си составила бы 24 миллиона долларов. Как видите, арифметика очень проста. Система премирования дала 2,8 миллиона долларов дополнительных прибылей. Из этой суммы в виде премий было выплачено 1,3 миллиона долларов. Еще 1 миллион вложен в ЭСОП. Из оставшихся 500 000 долларов мы уплатили налоги и теперь имеем дополнительно 300 000 долларов в качестве прибыли после уплаты налогов. В результате прирост стоимости компании составляет 3 миллиона долларов. Вот что дала система премирования.

#### **ВАЖНОСТЬ ПРЕМИРОВАНИЯ**

Настоящая важность премирования заключается в том, что это учит людей бизнесу. Научившись разбираться в математике премирования, они начинают понимать, насколько сильно все взаимосвязано. Ведь система действительно работает. Ее невозможно критиковать, потому что она — всего лишь отражение реальности. Можно критиковать отдельные личности. Можно ругать их за то, как они ведут дело. Можно ориентироваться на самых жадных, на тех, кто думает только о себе, эксплуатирует других в личных целях. Но в ответе за это — сами люди, а не природа капитализма.



## Джек Стэк "Большая игра в Бизнес" > Глава 8. Как создается план Игры

---

В основе Большой игры в бизнес лежит годовой план. Под этим я подразумеваю комплект финансовой отчетности, конкретизирующей ваши действия месяц за месяцем в течение всего года. Без плана людям не с чем будет сравнивать свою производительность. Они не смогут распознавать свою производительность. У них не будет контрольных показателей, а значит, им не к чему будет стремиться, ничто не будет их стимулировать и организовывать. Они не будут знать, что предпринять для взаимной поддержки, хорошо ли они работают и как оценить те результаты, которых они добиваются своим ежедневным трудом.

Эмоции возьмут верх над разумом. Люди будут отгорожены друг от друга непреодолимыми барьерами. А вы, руководитель, не будете знать, что делать: радоваться или бить тревогу. Что бы вы ни делали, люди будут постоянно сомневаться в ваших мотивах. Что касается системы премирования, то она в данном случае будет бессмысленна. Как можно ставить какие-то цели, задавать контрольные цифры, не имея годового плана? Да и как узнать, что вы достигли этих показателей?

В этом вам поможет план Игры. Он будет держать вас в курсе дела и по другим важным вопросам:

**Опережает ли ваша компания график?**

**Отстает ли от графика?**

**Все ли в порядке с финансами?**

**Какое из подразделений несет на себе наибольшую нагрузку?**

**Какое отстает?**

Безусловно, план очень важен. Но не менее важен способ, который вы используете для его составления. Вам необходимо нечто большее, чем план, прочно базирующийся на реалиях. Вам нужен такой план, который люди не только воспримут как неизбежность, но безоговорочно согласятся с ним. Все игроки должны с готовностью принимать участие в реализации этого плана. Они должны стремиться к тому, чтобы план заработал. Они должны с воодушевлением делать все, что необходимо для победы. Они должны быть уверены, что все остальные делают то же, что и они. Они должны знать, что все в свою очередь рассчитывают и на них.

Но добиться такой согласованности можно лишь при одном условии — сделав процесс планирования как можно более открытым и включив в работу как можно больше людей. Организуйте дело так, чтобы люди знали: это их работа, именно они в ответе за то, что получится в результате. Таковы правила Игры. Иначе план превратится в полицейскую дубинку, вместо того чтобы стать полезным инструментом в работе. Люди же сочтут поставленные цели вашими, а не своими, и это начисто лишит их инициативы. Вряд ли кто захочет бороться за достижение чужих целей.

Помните, что гласит пятый закон:

**Надо сильно хотеть.**

Но как это осуществить? Как правильно организовать процесс планирования, который должен стать частью Игры, а не «наказанием Господним»? Который должен помочь всем участвовать на равных. Который обеспечит каждому игроку возможность получить подробные разъяснения любого решения и повлияет на его или ее работу. Как организовать такой процесс, который приведет к полному согласию с его конечными результатами? Как организовать все это и в то же время не допустить полной остановки работы вашей компании? Как заставить людей обдумывать план и цели компании на следующий год, не отвлекая их от того, что необходимо сделать сейчас и немедленно? И, самое главное, как превратить все это в развлечение?

Покажите людям, какова их доля участия в общем процессе. Делая годовой план, вы сами создаете Игру, в которую будете играть в течение ближайших двенадцати месяцев. Это дает каждому отличный шанс высказать свое мнение о том, каким образом следует все организовать. Весь смысл в том, чтобы предложить людям Игру, в которую они будут играть с энтузиазмом, которую им захочется выиграть.

Прежде всего надо решить, что будет считаться победой. Спросите об этом у людей:

**Чего, по их мнению, им удастся добиться в следующем году?**

**Насколько они смогут увеличить свою зарплату и производительность?**

**Надо ли им это?**

**Что их беспокоит в работе компании?**

**Есть ли неотложные проблемы?**

**Не надо ли им больше рабочего пространства?**

**А может быть, нужны новые инструменты?**

**Или дополнительные блага и привилегии?**

Процесс планирования — это время поразмыслить о будущем, время немного помечтать. Кроме того, это время подумать об опасностях, которые могут их подстеречь. Пока не поздно, надо решить, как свести их к минимуму. А еще это время, когда каждый может сказать, какой вклад он собирается внести в общее дело, какие берет на себя обязательства, чтобы достигнуть целей, которые будут устраивать всех. Надо стремиться к тому, чтобы после окончания этой работы вы могли сказать людям: «Вот чего мы хотим. Вот как мы сможем этого добиться, если все будем делать то, что, по нашим же собственным словам, мы можем делать». Игроки, расположившиеся на передней линии, должны блокировать подходы к площадке. Защитникам необходимо сомкнуть ряды. А нападающие Должны выбрать хорошую позицию на поле. В команде должен царить дух настоящего сотрудничества.

В составлении годового плана Игры не должно быть ничего скучного. Не делайте распространенной ошибки: не подходите к этой работе как к тяжкому, но неизбежному

наказанию. Если дело обстоит именно так, вы обречены на провал. Если людям покажется скучным уже сам процесс создания плана, что в большинстве случаев и происходит при планировании, тогда все пропало. Нет почти никакой надежды на то, что им захочется выполнять его, или даже на то, что они будут в состоянии сделать это. Они не возьмут на себя ответственность за него. Они не возьмут необходимых обязательств.

Это вовсе не означает, что вам придется изобретать совершенно новый способ планирования. Мы используем подход, который можно найти в любом учебнике по финансовому планированию. Вот четыре этапа этого процесса. Они прежде всего основываются на логике.

1. Определите, какую зарплату вы будете получать в следующем году.
2. Определите сумму, которая пойдет на выплату зарплаты, и какое количество наличных может быть получено в результате.
3. Решите, что вы будете делать с этой наличностью.
4. Выберите на следующий год показатели, за достижение которых будет выплачена премия.

Ничего трудного. Весь интерес, скорее даже азарт, заключается в том, что получится в результате. Ведь в работе участвуют все. Начиная, мы в буквальном смысле этого слова не знали, чем все это кончится. И уж тут не скажешь, что высшее руководство уже набросало план в общем виде. Я пребываю в таком же неведении, как и тот парнишка, что подносит детали со склада. Нам обоим интересно, что ждет нас впереди.

#### ПОЧЕМУ ЛЮДИ ТЕРПЕТЬ НЕ МОГУТ ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

По собственному опыту знаю, что большинство людей относятся к финансовому планированию со смесью цинизма и скуки. В лучшем случае они считают это бесполезным занятием, цель которого — сообщить высшему руководству интересующие его цифры. Или же люди чувствуют, что их принуждают помочь в изготовлении дубинки, которой их же самих потом и будут бить целый год. Почти никто не понимает, что бюджет — это средство повышения производительности труда или получения прибыли. Сейчас некоторые новомодные специалисты в области менеджмента говорят, что компаниям вообще не стоит беспокоиться о составлении годового бюджета. Они утверждают, что деловой мир стал слишком изменчивым, чтобы можно было предвидеть, что случится через шесть, девять или двенадцать месяцев после определения контрольных цифр. Поэтому какой смысл создавать план, который наверняка очень скоро станет бессмысленным?

Ошибочен не только аргумент — и вывод, вытекающий из него, является большой ошибкой. Да, действительно, если компания небольшая, она может худо-бедно обойтись без бюджета. Верно также и то, что разработка полноценного бюджета может быть затруднена, если компания молодая и неопределенная. Но последние годы изменчивость и непредсказуемость бизнеса слишком преувеличиваются. Конечно, деловой мир может показаться изменчивым и непредсказуемым, если вы не умеете предвидеть то, что ожидает вас впереди. Или если ваши планы базируются на желаниях высшего руководства, а не на реальном положении вещей. В обоих случаях вы обязательно столкнетесь с сюрпризами — большими, неприятными сюрпризами.

Но нельзя отказываться от борьбы и мириться с этими сюрпризами как с неизбежным условием бизнеса. Большинства неприятностей можно избежать, главное, чтобы у людей были средства, которые им необходимы. Таким совершенно незаменимым средством является годовой план Игры. Под «планом Игры» я подразумеваю нечто большее, чем бюджет, который сообщает людям, сколько денег можно потратить по каждой статье расходов. Я говорю о другом. О целом наборе финансовых документов на весь следующий год: отчет о хозяйственной деятельности компании, балансовый отчет, анализ движения наличности, программа капиталовложений, план управления запасами — в общем, все самое необходимое.

На первый взгляд может показаться, что вам предстоит очень нелегкая работа. Но сделать все это не составит большого труда, если у вас есть два основных средства, о которых мы уже говорили. Первое: вам необходима система нормативного учета и контроля издержек производства (глава 6), чтобы вы знали, сколько будет стоить производство того, что вы планируете продать. А ваши сотрудники должны знать, чего от них потребует реализация плана. В конечном счете план станет надежным, если люди обязались выполнить его. Они не могут брать на себя никаких обязательств, если им неизвестно, сколько и какими темпами для этого придется работать. Именно это им сообщают стандарты.

Второе: вам нужна система премирования (глава 7), которая поможет вдохнуть жизнь в вашу Игру и даст людям стимул к победе, то есть заставит план работать. Если люди увлечены Игрой, план Игры будет им безразличен и они вам помогут создать хороший план, что чрезвычайно важно. Недостаток активности — вот единственное большое препятствие на пути создания надежного плана. Если люди участвуют в работе недостаточно активно, они не берут на себя никаких обязательств и не выполняют их. В результате вы оказываетесь один на один с большими неприятностями. Когда людям ненавистен сам процесс планирования, можно заранее сказать, что бюджет обречен на провал.

## ОПРЕДЕЛЯЙТЕ ЦЕЛИ НОВОГО ГОДА В СТАРОМ

Первый шаг в планировании: составьте график. Без графика очень легко недооценить необходимое для работы время, и вы, скорее всего, махнете на это рукой. Ведь потребности этого года всегда кажутся более неотложными, чем проблемы следующего. В результате все может закончиться тем, что вы начнете упускать из виду важные моменты или будете вынуждены устроить бешеную гонку. В любом случае лучше от этого никому не станет, и хорошего плана у вас не получится.

Так как же разработать график составления плана? Вернитесь назад от нового года. Прикиньте, что бы вы хотели получить, когда закончите работу. Сколько времени на это потребуется. В наш годовой план Игры входит восемь документов:

- 1. финансовый план (планирование прибылей и убытков)**
- 2. баланс**
- 3. анализ движения наличности**
- 4. план по сбыту и маркетингу**
- 5. программа капиталовложений**

## **6. план управления запасами**

## **7. схема организационной структуры**

## **8. план выплат заработной платы**

Вы, несомненно, можете обойтись меньшим, как и мы когда-то, причем не один год. Основными документами являются: финансовый план, балансовый отчет, план по сбыту и маркетингу и план выплат заработной платы (с учетом программы «Стоп-Гутер» на весь год). Планы по движению наличности, капиталовложениям и управлению запасами являются теми средствами, которые помогают контролировать получаемую наличность. И у вас должны быть такие средства, хотя, может, они и не понадобятся в таком количестве. Например, если ваш бизнес не предусматривает наличия материально-производственных запасов, очевидно, что и план управления запасами вам не нужен.

На составление плана мы даем себе более шести месяцев. Возможно, мы могли бы сделать его быстрее, но нам нравится все делать не спеша. Надо дать каждому шанс внести свое предложение. В первые два месяца у нас относительное затишье, подготовительный период. В основном мы обдумываем прогноз сбыта. Учитывая его важность, нам хочется создать такой прогноз, которому можно было бы абсолютно доверять. Самое интересное начинается в октябре, когда мы обсуждаем всей компанией план выплаты заработной платы, и после этого темпы работы уже не снижаются до конца нашего финансового года, 31 января. У нас в Эс-ар-си это и есть канун Нового года.

**Шестой месяц: не опоздайте провести собрание по вопросам сбыта.**

### **ПЛАНИРОВАНИЕ НАЧИНАЕТСЯ С ПРОГНОЗА СБЫТА**

Показатели сбыта всегда стоят в начале отчета о хозяйственной деятельности. И на это есть особая причина. Без графы «сбыт» не было бы никакого отчета. Выходило бы, что вы не работаете на потребителя. И вам не надо укладываться в фонд заработной платы, потому что его просто нет. Игра закончилась, так и не начавшись.

В бизнесе все начинается со сбыта, включая и процесс планирования. Я частенько встречаю руководителей крупных компаний, которые говорят: «Я знаю, что нам нужен план, но не знаю, с чего начать». Я им говорю: «Соберите сотрудников и при всех спросите специалистов по сбыту, что они собираются -продавать в следующем месяце». Ответ всегда одинаковый: «Знаете, что они мне скажут?» Они скажут: «А вы сами какие цифры хотите услышать?»

Вот в чем корень проблемы. Вам никогда не удастся заставить ваших продавцов сделать точный прогноз, если они будут думать, что делают это только для вас. Это делается не для вас — по крайней мере, это не должно делаться исключительно для вас. Без хорошего прогноза страдает вся компания, вот почему при вашем разговоре должны присутствовать все сотрудники. Пусть все люди расскажут работникам из отдела сбыта, как неприятно работать, если не знаешь, что тебе придется делать в следующую минуту. План необходим, чтобы работать согласно взятым на себя обязательствам, чтобы помогать другим, чтобы намечать цели и достигать их. Никто не может планировать без прогноза. А без плана и Игры никакой не будет. Все должно начинаться с продавцов. Как только они сообщат, что и в каком количестве они собираются реализовывать, все остальные могут начинать прикидывать, что потребуется для выполнения этих заказов и как заложить фундамент

Да, прогноз — это обязательство, и довольно серьезное, поэтому надо иметь определенную смелость, чтобы взять его на себя. Но без него невозможны никакие другие обязательства. Настаивайте на прогнозе сбыта. Поставьте дело так, чтобы эти прогнозы были стабильными. Вы никогда не сможете составить надежный план, если прогнозы все время меняются.

**Ключевой момент: если вы не стабилизируете прогнозы сбыта, то не сможете управлять своей компанией. Получите прогноз — и весь мир у ваших ног.**

Ближе к концу июля мы резервируем несколько номеров на прекрасном горном курорте, расположенном на плато Озарк. Там проходит двухдневное собрание всех наших специалистов по сбыту и маркетингу. (Не забывайте, это должно быть и развлечением.) Каждый сотрудник отдела сбыта дает свой личный прогноз на ближайшие полтора года. Начальник отдела выступает с обобщающим докладом, а потом все обсуждают свои личные успехи по выполнению плана, сообщают, что намерены сделать до конца текущего года и что у них вырисовывается относительно следующего года. Каждый сотрудник отдела встает и высказывается.

На собрании присутствуют управляющие из других подразделений компании. Мы слушаем предложения по сбыту и играем в игру под названием «Что если». Из всех сил стараемся пробить бреши в планах, предлагаемых продавцами. Мы ни в коем случае не пытаемся поддеть или обидеть кого-нибудь. Наоборот, мы хотим помочь им сделать максимально точный прогноз, потому что он ляжет в основу нашего плана. Так что в общих интересах выявить все сложности, заблуждения, далекие от реальности ожидания и скрытый риск. Например:

**Во что нам обойдутся поставки по взятым обязательствам?**

**Есть ли у нас нужные мощности? Специалисты? Оборудование? Деньги?**

**Сможем ли мы достать необходимые детали?**

**Не тянет ли этот клиент с оплатой счетов?**

**Насколько мы уязвимы для конкурентов на этом рынке?**

**Что если поднимутся процентные ставки?**

**Что если не удастся заключить эту сделку?**

**Какова вероятность того, что клиент увеличит объем заказа?**

**Что будем тогда делать?**

**Есть ли у нас пути к отступлению?**

Вот такого типа вопросы надо задавать тем, кто занимается сбытом. Придумывайте самые заковыристые. Задавайте их, пока идет обсуждение, чтобы было время подумать над ответом или разработать новые варианты, планы на случай непредвиденного поворота событий.

В вашей компании может не быть отдела сбыта как такового, например, если у вас фирма по оказанию профессиональных, сервисных услуг. В этом случае проведите ту же работу с теми, кто отвечает за привлечение клиентов. Если этим человеком окажетесь вы, соберите ваших друзей и коллег, и пусть они устроят вам допрос с пристрастием относительно ваших планов на будущий год. Так или иначе, ваша задача составить самый точный прогноз по сбыту, на который только вы способны. Это означает, что вы должны сделать все возможное, чтобы разобрать его по косточкам, прежде чем начнете им пользоваться.

### **Пятый месяц: окончательно доработайте план по сбыту. Начинайте определять нормативные издержки.**

После того как вы проанализировали во всех подробностях предварительный прогноз по сбыту, вам потребуется еще какое-то время, чтобы выдвинуть более надежную, более совершенную его версию. Обычно на это мы отводим два-три месяца, что дает нам возможность провести тщательную работу, не забывая также о текущих обязанностях. За это время специалисты по маркетингу и сбыту успевают систематизировать все услышанное на июльском собрании и решить, как надо изменить план по сбыту. Они проводят целое исследование, пересматривают стратегию своих действий, повышают или понижают уровни оценки, обсуждают графики поставки с клиентами, заново обдумывают возможности непредвиденных расходов и многое другое. Одновременно они продолжают зондировать рынок, пытаясь угадать, что нам готовит год грядущий. Ближе к концу сентября на основе всей этой информации они создают новый, улучшенный план сбыта.

К тому времени мы уже окончательно определили многие наши издержки — в общем, почти все. За исключением тех, что зависят от окончательного плана сбыта. Есть у нас один человек, Дуг Ротерт, вся его работа состоит в том, чтобы выяснять, какие у нас должны быть нормативные издержки. В течение года он проверяет все до одной издержки и затраты в нашей компании. Он бухгалтер, но раньше какое-то время возглавлял наше производство. При его помощи была создана наша оригинальная система нормативного учета и контроля издержек производства. Теперь большую часть времени он ходит по всей компании, беседует с людьми о том, что они делают, работает с ними. Его задача — создать лучшие, более точные стандарты. Вот почему бывает полезно вовлекать в Игру бухгалтеров. Наш Дуг Ротерт, кроме того, следит за теми участками, где нам было очень сложно уложиться в нормативы или, наоборот, слишком легко. Оба случая являются явными признаками того, что данный норматив необходимо пересмотреть. К концу сентября он успевает переговорить почти со всеми сотрудниками компании. У него складывается четкое представление о том, каким образом нормативные издержки должны быть пересмотрены в будущем году.

Итак, плановые задания пока еще только прошли стадию неофициального обсуждения, но мы уже знаем, что беспокоит наших сотрудников и о чем они мечтают. За год я лично по крайней мере один раз встречаюсь со всеми шестьюстами пятьюдесятью нашими служащими. В конце весны я провожу целую серию встреч по всей компании. На этих собраниях я беседую с небольшими группами людей, человек по двадцать—тридцать, и пытаюсь понять, о чем они думают. Иногда я прошу их дать мне список предложений по улучшению работы компании. Кроме того, мы проводим много обзорных исследований, например, устраиваем рейтинг, просим указать место ЭСОП среди других наших программ по предоставлению льгот. Мы можем руководствоваться этими ответами при составлении плана Игры. Такой план, несомненно, вызовет энтузиазм. Кроме того, одним из средств обратной связи являются регулярные общие собрания, не говоря уже о многочисленных мероприятиях, которые мы проводим. Так что происходит круговорот

информации. Это дает нам богатую пищу для раздумий по мере того, как все ближе подходит момент определения плановых заданий.

#### **Четвертый месяц: представьте и обсудите план сбыта.**

В октябре процесс создания плана значительно ускоряется, так как отдел сбыта уже может предложить пересмотренный прогноз. Проводится расширенное собрание, на котором план представляется тем управляющим и руководителям среднего звена, которые донесут его до остальных сотрудников. Все получают пятистраничный документ со всеми подробностями процесса сбыта готовой продукции на ближайшие пятнадцать месяцев — то есть на последний квартал текущего года и весь следующий год. Этот прогноз очень подробный, он показывает, какое именно количество продукции каждого вида намечено отгружать каждый месяц каждому клиенту в отдельности. Это важно. Неопределенный прогноз бесполезен. Люди не смогут адекватно на него реагировать, а вы не сможете базировать на нем свои планы. Укажите конкретно, что именно, сколько и когда вы хотите продать. Уж лучше ошибка, чем неопределенность.

После ознакомления наших сотрудников с планом мы просим их подойти к нему критически, разобрать по косточкам, вскрыть его слабости и непоследовательность. Дебаты проходят в два этапа. Первый: управляющие среднего звена идут с планом к мастерам, которые подробно его просматривают, обращая особое внимание на то, что касается их работы. (Справятся ли они с уровнем производства, заданным в плане? В чем важность изменений, запланированных на следующий год по сравнению с этим годом, имеют ли они смысл?) В это же самое время мы подробно разбираем, что скрывается за суммами, указанными в плане. Например, конкретное количество насадок топливного насоса, которые нам придется ежемесячно производить, чтобы уложиться в плановый показатель. Мастера могут показать эти цифры рабочим и втянуть их в обсуждение. (Хватит ли у нас народу, чтобы выполнить такое задание? А может быть, у нас есть лишние люди? Что нам надо из оборудования? Как это отразится на качестве?)

Этот этап — увидеть за суммами в долларах реальность — очень важен. Единственный способ привлечь людей к работе — это придать нашему прогнозу такую форму, которая будет для них доступна, которая соответствует тому, что они делают каждый день. Только тогда они смогут хорошо отреагировать на этот прогноз. Очевидно, что эта форма будет варьироваться в зависимости от вашего бизнеса, от рода ваших занятий. Если у вас сеть ресторанов, прогноз сбыта будет иметь разный смысл для поваров, официантов и снабженцев. В авиакомпании пилоты заинтересуются количеством полетов, которые им предстоит сделать, их продолжительностью, тем, как часто придется летать. Те, кто обслуживает покупателей, должны знать, на сколько телефонных звонков им придется ответить. Закупщики захотят узнать, сколько порций еды им предстоит заказать, а кассиры — сколько билетов им придется оформить, и т.д.

Дайте людям исчерпывающую информацию. Объясните, что конкретно им предстоит делать, чтобы выполнить план сбыта. Сделайте так, чтобы им было легко включиться в дискуссию. Если у них не появится возможности внести свою лепту в обсуждение плана, они не захотят взять на себя ответственность за него. А вы допустите ошибки, которых можно было избежать. Всеобщее обсуждение прогноза сбыта не должно стать просто еще одним общественным мероприятием. Вслушайтесь в то, что говорят люди. Мы однозначно хотим, чтобы они обратили пристальное внимание на цифры и, если прогноз нереалистичен, настаивали на изменениях. Иногда люди вносят очень значительные изменения. Например, осенью 1990 года наши сотрудники заняли очень твердую позицию относительно оптимистичных предсказаний отдела сбыта на следующий год. Разве на нас



не отразятся последствия спада, который уже начал вызывать затруднения у наших клиентов? Откуда такая уверенность? Никто не мог дать убедительного ответа на эти вопросы, и мы уменьшили цифру, указанную в прогнозе сбыта, на 15 процентов, и правильно, как мы убедились позднее. Потому что спад очень сильно подкосил нас в третьем квартале следующего года.

В конце октября управляющие среднего звена снова собираются вместе с сотрудниками отдела сбыта, чтобы сообщить то, что им удалось узнать у рабочих, и прийти к окончательному согласию по прогнозу. К этому времени некоторые уже начали размышлять о плановых заданиях, но серьезное обсуждение приходится отложить до того дня, когда бухгалтеры возьмут цифры из прогноза сбыта, добавят подходящие показатели нормативных издержек и выдадут подробный план на следующий год.

**Третий месяц: окончательно согласовывайте расходы на выполнение плана сбыта. Начинайте намечать самые важные цели.**

В ноябре мы принимаем нормативы на следующий год. Бухгалтерия распространяет подробнейший анализ того, во что каждый месяц следующего года будут обходиться производство и доставка товаров, указанных в прогнозе сбыта. И снова идут дискуссии, хотя теперь они в основном сосредоточены на этом конкретном вопросе. Большинство нормативов не нуждается в значительном изменении (да и в изменении вообще). Но уж если норматив действительно изменяют, на то должна быть очень веская причина. В нашем случае может появиться новое оборудование, которое увеличит производительность труда. А может быть, кто-то предложит новый метод экономии на деталях. Или мы рационализируем производственный процесс. Или в данной области рынка идет очень сильная конкуренция, и мы вынуждены будем уменьшить издержки, чтобы сохранить рабочие места.

Какова бы ни была причина изменения, обычно к концу ноября она уже проанализирована и обсуждена со всех сторон. В любом случае ответственный за нормативы изучает каждую из них вместе с теми, на чью работу может повлиять изменение норматива. Мастера и управляющие среднего звена не знают покоя, пока бюджет не будет окончательно одобрен. Я лично рассматриваю каждое изменение нормативов более чем на 10 процентов. Мы хотим сделать так, чтобы все нормативы были справедливыми, чтобы они были доступными и поддерживали нашу конкурентоспособность на рынке. Кроме того, нам нужна уверенность, что все игроки принимают те нормативы, которые они в состоянии выполнить. Таким образом, инициатива достижения плановых показателей будет идти изнутри. Когда человек сам выбирает цель, ему некого винить в случае неудачи. Конечно же, некоторые люди могут, несмотря ни на что, высказывать недовольство, такова уж природа человека. Они могут винить бухгалтерию за то, что она назначила им недостижимые нормативы. В таком случае вы должны им напомнить, что они сами видели и одобрили все нормативы.

**Есть еще одна причина добиваться всеобщего одобрения ваших нормативов. Одобрив их, люди принимают определенные обязательства Друг перед другом на целый год вперед. Они выражают согласие нести свою часть нелегкой ноши, выполняя эти нормативы. Такие обязательства — основа Игры. Без них это была бы не Игра, а лишь новая форма манипулирования и насилия. Обязательства важнее всего. Вам необходимо получить всеобщее согласие со всеми пунктами плана.**

Безусловно, у вас есть гораздо больше шансов добиться согласия, если вы проведете соответствующую подготовку, разработав систему «стандарт-кост», руководствуясь советами, предложенными в главе 6.

Кроме того, это самый подходящий момент, чтобы начать обсуждение основных плановых заданий, так как в самое ближайшее время вы перейдете к обсуждению вопроса о расходовании наличных, полученных при выполнении плана. Спросите людей, что их беспокоит и что они хотят получить.

**Что необходимо исправить?**

**Надо ли заменить оборудование?**

**Нужны ли им новые офисы и рабочее пространство на заводе?**

**Что они считают самой главной угрозой для их работы?**

Может быть, их беспокоит вероятность спада — значит, вы можете принять решение уменьшить свою задолженность. Или поставки заказчикам — тогда вам может прийти в голову увеличить запасы готовой продукции на заводском складе. А может, и качество — и вы, возможно, введете новые производственные процессы.

Неважно, где подстерегает угроза: в экономике, на рынке или в самой компании. Вам надо, чтобы люди окинули взглядом все, что их окружает, и рассказали о самых сильных опасениях и самых горячих желаниях. Ведь у вас все равно будет лишь ограниченная сумма наличности, и с этими деньгами вам придется перебороть опасения и исполнять эти желания. Поэтому так важно выяснить, какие из них являются первоочередными.

Для этого в нашей компании проводится широкое обсуждение. Оно начинается в ноябре и без перерыва длится несколько недель. Мы поднимаем этот вопрос на собраниях управляющих, которые потом сообщают всю информацию остальным. Очень скоро возникает обратная связь. Если, судя по всему, люди полностью согласны с нашим планом, мы начинаем подводить итоги. Если обсуждение необходимо продолжить, мы проводим дополнительные собрания либо в стенах самой компании, либо в другом месте. В любом случае мы продолжаем собираться до тех пор, пока не придем к общему соглашению о том, как использовать наличность и на что обратить особое внимание в следующем году.

**Второй месяц: обдумайте, что вы будете делать, если не окажется наличных денег для выплаты премий за выполнение плановых заданий.**

Как только у вас будут окончательные цифры по сбыту, издержкам производства и другие, можете составлять финансовый план на следующий год. Разбейте его т месяцам, чтобы было ясно, что и когда вы планируете сделать. На основе этого плана вы сможете составить баланс и план движения наличности. Их, в свою очередь, можно использовать для расстановки основных акцентов при обсуждении вопроса о наличности.

Обычно мы делаем это в декабре. Составляется целая серия финансовых документов, подлежащих обсуждению. Мы представляем их на одном из собраний управляющих и говорим: «Вот, смотрите. Если мы выполним этот план и уложимся в нормативы, сможем получить такое-то количество наличности. Как вы думаете распорядиться этими

деньгами?» Управляющие среднего звена передадут эту информацию всем служащим компании.

В это время вам тоже надо принимать кое-какие решения. Руководствуйтесь балансом. Он покажет вам разные варианты использования наличности. Например, сколько вы хотите вложить в сам завод, собственность и оборудование? Это чрезвычайно важный вопрос для такого капиталоемкого бизнеса, как наш, но фактически на подобные вопросы приходится отвечать любому предпринимателю. Сможете ли вы обойтись тем оборудованием, которое имеете, или пришло время заменить какую-то его часть? Не купить ли здание на другом конце города? Ответы на такие вопросы лягут в основу вашего плана капиталовложений на следующий год. Этот план тоже следует разбить по месяцам, чтобы сразу было видно, когда вы планируете потратить наличность, сколько и на что.

Наличные могут также пойти на пополнение запасов, если, конечно, в вашем бизнесе таковые имеются. Если вы проявите невнимательность, все может кончиться тем, что запасов окажется больше, чем надо. Поэтому вам необходим план управления запасами. Какие дополнительные детали и материалы необходимы вам для выпуска продукции в том темпе, которого требует план сбыта? Когда они вам понадобятся? В какие сроки вы собираетесь отгрузить готовую продукцию? И, опять же, разбейте все цифры по месяцам.

Куда бы ни пошли наличные, вам нужен план. Учтите, что я говорю о категориях баланса — активах и пассивах, а не о расходах и издержках, которые указаны в финансовом плане. Возможно, вы в своем бизнесе тратите много денег на такие вещи, как, например, привлечение покупателей. Но вы уже должны были принять это в расчет при составлении проекта отчета о прибылях и убытках. В работе над планом вы определяете, каким бы вам хотелось видеть балансовый отчет в конце следующего года. Если вся наличность будет вкладываться в здания, оборудование и запасы, то ничего не останется для выплаты премий, дивидендов, для выкупа ценных бумаг, уплаты долгов и тому подобного. Но это не значит, что вам не следует увеличивать запасы и вкладывать деньги в здания. Возможно, вы считаете, что наличие больших запасов поможет вам улучшить обслуживание клиентов. А расширение производственных площадей, по вашему мнению, чудесным образом улучшит моральный климат в вашей компании. Тогда обязательно сделайте это. Но в любом случае к вопросу о трате наличных следует подходить очень серьезно.

**Деньги не должны исчезать, никогда не должны выпадать из вашего поля зрения. А они будут исчезать, можете мне поверить. Я не имею в виду воровство (хотя при отсутствии плана это весьма вероятно), скорее, наличные будут истрачены на то, что в действительности вам совершенно не нужно и абсолютно бесполезно.**

Решите заранее, как вы распорядитесь наличностью. Внимательно оглядитесь по сторонам и определите, какая область деятельности больше всего нуждается в деньгах. Благо возможностей потратить деньги предостаточно: запасы, оборудование, мебель для офиса, машины, да мало ли что еще. После этого составьте план, в основу которого должны быть положены реальные потребности в каждой из областей. И снова постарайтесь получить как можно больше информации от заинтересованных лиц: складских рабочих, инженеров, всех, кто будет пользоваться этими машинами и оборудованием, мастеров и начальников цехов. Именно они первыми почувствуют последствия принятых вами решений, поэтому важно, чтобы они активно помогали готовить эти решения. Не подрывайте то согласие, которого вы добились при выработке общего плана Игры. Это может произойти, если вы забудете спросить ваших работников, есть ли у них все необходимое для Игры.

Пока вы планируете свои действия, всегда держите перед глазами проект балансового отчета и отчета о движении наличности. В декабре и январе мы постоянно работаем с этими документами, считая и пересчитывая цифры, чтобы выяснить, как разные значения повлияют на нашу возможность выплачивать премии, вносить деньги в ЭСОП и выкупать акции у сотрудников. Если с наличностью туго, мы можем, например, повременить с покупкой нового компьютера или с расширением производственных площадей. Можно также подумать над возможностью выбрать такую цель для системы премирования, достижение которой приведет к увеличению ликвидности.

На самом деле существует прямая связь между нашим решением, как тратить наличность, и тем, что запланировано в системе премирования. Оба этих показателя определяют благополучие компании на много времени вперед. До принятия этих решений мы всегда стараемся прийти к общему мнению о том, чего нам не хватает и в чем наши слабые места. К середине декабря это общее мнение начинает формироваться. Разрабатывая план капиталовложений и план управления запасами, мы также разрабатываем перечень возможных целей для системы премирования, учитывая при этом мнение всех сотрудников компании. Мы можем уже опробовать формулы, подставляя в них разные цифры, чтобы посмотреть, как это отразится на отчете о прибылях и убытках и балансе. Но мы не принимаем окончательного решения о плановых заданиях до конца года. Для этого нам надо иметь всю информацию. Ведь в следующем году эти цифры станут нашими главными приоритетами. И мы будем стараться изо всех сил достичь этих показателей. Когда мы окончательно их выберем, можно будет сказать следующее: «Это наши основные цифры. Чтобы год стал удачным, надо постараться их достигнуть».

**Последний месяц: определяйте систему премирования; выносите окончательный вариант плана на всеобщее обсуждение.**

Как я уже говорил в предыдущей главе, система премирования направлена на достижение двух целей — одна вытекает из плана прибылей и убытков, другая — из баланса. Поскольку достижение этих целей требует огромных усилий, необходимо иметь уверенность, что от этого мы становимся сильнее. В результате, прежде чем прийти к окончательному решению, мы тратим много времени на выяснение наших слабых мест.

Наш подход основан на простом утверждении, что в каждом бизнесе есть свои сильные и слабые стороны, недостатки, которые каждый год варьируются. Эти слабые стороны содержат в себе угрозу потери работы. Люди могут работать, выбиваясь из сил, но в результате их работа может подвергаться риску. Так как же свести угрозу к минимуму? Один из способов — использовать систему премирования.

Ставьте перед собой такие цели, которые компенсируют недостатки. Конечно же, вам никогда не удастся изжить их полностью. И ошибок вам не избежать. А преуспевать во всем, за что ни возьметесь, у вас и подавно не получится. Всем нам время от времени полезно попадать в трудные положения. Это — единственный способ чему-то научиться. Поэтому важно не допускать излишней опеки, пусть люди сталкиваются с трудностями, делают ошибки, только это не должно ставить под угрозу их работу. Мы выявляем факторы, представляющие наибольшую угрозу занятости, и выбираем такие плановые задания для системы премирования, чтобы всеобщее внимание было сосредоточено на устранении этой угрозы. Получается, что мы обещаем премию за то, что делаем все необходимое для защиты своих рабочих мест. Каждый год мы устанавливаем зависимость между вознаграждением и нашими недостатками. Мы объявляем: «РАЗЫСКИВАЕТСЯ НОРМА ЗАТРАТ 29 ДОЛЛАРОВ В ЧАС» или «РАЗЫСКИВАЕТСЯ ДВАДЦАТИПРОЦЕНТНОЕ УВЕЛИЧЕНИЕ ОТНОШЕНИЯ ОБОРОТНОГО КАПИТАЛА

К КРАТКОСРОЧНЫМ ОБЯЗАТЕЛЬСТВАМ». И если то, что находится в розыске, будет найдено, мы получим очень приличное вознаграждение.

Нет причин, по которым другие компании не могут следовать нашему примеру. Очевидно, что первым шагом должно стать выявление грозящих вашему бизнесу неприятностей. Это делается очень просто: спросите своих сотрудников. Они знают. Они вам все скажут. Постарайтесь, чтобы они рассказали вам, что их больше всего беспокоит.

**Что в компании делается плохо?**

**В чем они уязвимы для конкурентов?**

**Какие экономические опасности они видят?**

**Что может поставить компанию на грань риска?**

Я уверен, что у вас появится самый полный и исчерпывающий перечень опасностей. Как бы ни сложились обстоятельства, такой список иметь необходимо, потому что он подсказывает, на что обратить внимание или через систему премирования, или любым другим способом. Однако, чтобы превратить угрозу в плановое задание системы премирования, надо сделать еще один шаг: придать ей форму цифр. Надо предложить людям какую-то абсолютную меру, которая не оставит никаких сомнений относительно того, было или не было выполнено плановое задание. У людей должна быть абсолютная уверенность в результате игры поощрений. Они должны знать, что счет ведется точно, справедливо и объективно и что никто не сможет подтасовать результаты. Таким образом, если они побеждают — это их победа. А если не укладываются в норму, винить некого. Не приведи Бог оказаться в такой ситуации, когда до победы по воле случая не хватило самой малости. И мы в затруднении. Если, несмотря ни на что, выплатите вознаграждение, это будет ненастоящая победа. А если не выплатите, это вызовет сильное недовольство. В любом случае вы лишите систему премирования основного смысла. Она перестанет быть стимулом.

Это основная причина, по которой мы никогда не делали качество одним из плановых заданий в рамках системы премирования, хотя низкое качество всегда присутствует в нашем перечне потенциальных опасностей. Мы не знаем, как измерить качество, чтобы потом результаты не стали предметом подтасовки. В результате мы решаем вопрос качества с помощью других программ. А программу поощрений используем для достижения тех целей, которые можно представить в виде цифр финансовой отчетности. Например, раньше мы часто выбирали ликвидность одной из главных целей, потому что люди думали, что надвигается спад в экономике. Это их тревожило больше всего. Поэтому нам нужна была такая цель, благодаря которой мы стали бы достаточно сильными, чтобы пережить серьезный кризис. Чем более ликвидна компания, тем больше гибкость ее тактики в тяжелом экономическом окружении. Кроме того, ликвидность можно измерить с помощью отношения оборотного капитала (включая наличные) к краткосрочным обязательствам. Улучшение этого соотношения и стало одной из наших целей.

Фактически две эти цели подкрепляют друг друга, и, таким образом, с их помощью могут решаться сходные проблемы. Например, несколько лет назад людей беспокоила одна внутренняя проблема — нам не удавалось контролировать наличие запасов деталей и других материалов. Достоверность информации об имевшихся материально-технических запасах упала на 40 процентов. Другими словами, наши данные говорили о том, что

необходимые детали есть, но когда мы приходим на склад, там их часто не оказывается. Материальные запасы являются финансовыми активами и, следовательно, категорией балансового отчета, но они оказывают огромное влияние на производство. Если деталей не будет на месте в нужный момент, производство остановится до тех пор, пока вы их не раздобудете. Это повлияет на отчет о прибылях и убытках. Парень, который отвечает у нас за нормативы по издержкам, сказал мне, что у нас было бы значительное повышение производительности труда, если бы удалось достигнуть 95-процентного уровня точности учета запасов. И верно, с увеличением точности увеличились и прибыли. Это было просто невероятно. Мы добились значительного снижения накладных расходов, норма затрат резко уменьшилась. Это также помогло нам выполнить плановое задание по прибылям и убыткам.

Конечно же, во многих случаях самое важное — догадаться, как выразить в цифрах форму такой цели, к которой, по общему мнению, стоит стремиться. Процесс этот аналогичен описанному в [главе 6](#), где мы обсуждали, как придать цифровую форму различным показателям, чтобы превратить их в стандарты и нормативы. Это целое искусство. Именно им вам придется овладевать в данном случае. Раз вам известно, что беспокоит ваших служащих и что они хотят получить, можно искать такие стандарты, за достижение которых они смогут бороться. Помещая эти стандарты в систему премирования, вы создаете мощное средство обучения людей. Вы можете использовать азарт Игры, чтобы показать людям, как, достигнув этих финансовых стандартов, они смогут добиться и своих личных целей. И не только ближайших. Вы покажете им, как добиться самых отдаленных целей, как реализовать свои мечты.

**Но чтобы сделать это, вам необходимо полностью открыть для людей сам процесс планирования и позволить им самим выбирать свои цели. Тогда вы сможете в течение всего года говорить людям, чтобы они не подводили сами себя.** Вам не придется уговаривать сделать то или это ради компании. Вы можете сосредоточить их внимание на том, что представляет для них гораздо большую ценность, чем компания, что выходит за рамки компании,— на их собственной жизни. Они борются за сохранение своего рабочего места; они стремятся к осуществлению своей мечты. И делают это не ради вас. Они работают ради себя, и если не позаботятся о себе сами, то окажутся в большом проигрыше. Наша роль заключается в том, чтобы помочь им выиграть.

Для нас кульминационным моментом всего процесса разработки годового плана Игры является выбор плановых заданий для программы «Стоп-Гутер». Все, что бы вы ни делали, имеет одну цель — расставить все цифры по местам и сказать: «Вот наши самые большие проблемы, а вот как мы будем идти к поставленной цели. Вот наш план, разбитый по месяцам, по которому мы будем работать весь следующий год. Теперь мы сможем справиться с главной нашей угрозой — лишиться работы — и одновременно постараемся осуществить некоторые из своих заветных желаний».

Это обычно происходит в январе, в последнем месяце нашего финансового года. К этому времени у сотрудников компании уже есть возможность высказать свое мнение относительно всех рассматриваемых плановых заданий, и мы пришли к полному согласию по двум или трем. К этому времени мы достаточно поработали с цифрами, чтобы определить подходящие уровни и соответствующие им выплаты (это описано в [главе 7](#)). Так что план выплаты заработной платы уже готов, а это последняя часть общего плана Игры. Все части плана объединены в толстой черной тетради большого формата, которую у нас любовно называют «Библия». Обычно мы знакомим всех с копиями новой «Библии» на следующем собрании управляющих. Мы всегда задаем вопросы: «Нравится ли она вам? Не хотите ли что-нибудь изменить?» Иногда приходится вносить кое-какие

поправки, хотя мы стараемся провести все обсуждения заранее. Мы предпочитаем не вносить крупных изменений у самого финиша.

## ПРИГЛАШЕНИЕ СКЕПТИКАМ

Я уверен, что некоторые скажут: «Ваши плановые задания — это все очень хорошо в теории, но дело в том, что бизнес не может быть настолько предсказуем. Наверняка вы постоянно сталкиваетесь с неожиданными возможностями и проблемами. А что, если у вас появится новый, очень жесткий конкурент и вам придется пересматривать всю систему издержек? Нельзя иметь план, который остается неизменным целый год. В наше время это просто невозможно».

Я бы хотел пригласить всех скептиков посетить один из наших ежемесячных семинаров и поучаствовать на собрании управляющих. Позвоните нам по телефону: [417] 831-7706. Мы все организуем. Вы посмотрите, как мы прорабатываем отчет о прибылях и убытках, строчка за строчкой. Вы услышите, как люди один за другим отчитываются о проделанной работе, причем цифры, которые они сообщают, отклоняются от запланированных показателей всего на 100 долларов, а то и меньше. Цифры ежемесячного сбыта имеют отклонение не более чем на 5 процентов даже в самый нестабильный год. Честно говоря, даже удивляешься иногда, насколько близки наши показатели к запланированным.

Но даже если и произойдет нечто такое, от чего все наши планы полетят в тартарары, ни в коем случае не меняйте годовой план Игры в середине года. Если план потерпел неудачу, что и произошло с нашим первым планом, лучше совсем откажитесь от него. Или оставайтесь с ним до конца. Изменять план — все равно что менять расположение лунок в самом разгаре соревнований по гольфу. Конечно же, всего не предусмотреть. И наверняка произойдут какие-то непредвиденные события. Несколько лет тому назад, прямо в середине года, у нас появилось совершенно новое дело. Мы этого не ожидали. Оно обошлось нам в кругленькую сумму, а прибыль от нее мы стали получать гораздо позднее. В этот год мы не заработали никаких премий. Одной из причин этого, хотя и не главной, был наш новый бизнес. Мы изменили наш прогноз по сбыту на 4 миллиона долларов, это означало, что нам надо было получить еще 200 тысяч долларов в виде доналоговой прибыли, и лишь тогда мы бы вышли на первый уровень, за который полагалась премия. Но нам до него не хватило 700 тысяч долларов. Вот так. Никогда не меняйте план, какие бы неожиданности на вас ни обрушивались. Что бы ни случилось, держитесь до последнего.

## **ВОСЬМОЙ ОСНОВНОЙ ЗАКОН:**

**Сам выбирая цель, человек чаще всего добивается успеха.**

Заключительный этап — это передача плана на рассмотрение совета директоров.

Они устраивают повторный раунд под названием «Что если». Запланированы ли непредвиденные расходы? Где могут подстергаться ловушки? Что, если это не сработает? Что, если это не произойдет? Мы подробно изучаем сдерживающие и уравновешивающие силы. Повторно проверяем рычаги внутреннего контроля. Проверяем, все ли готово для немедленного начала работы. И только после этого мы можем приступить к реализации плана. На последней неделе нашего финансового года мы приходим и говорим: «О'кей, начинается новая Игра».

---

## Джек Стэк "Большая игра в Бизнес" > Глава 9. Большой сбор

---

Люди должны видеть результаты своей работы, или им станет все равно. И неважно, плохие результаты или хорошие. Если вы каждый день работаете с полной отдачей, но никто не замечает, хорошо ли вы работаете, плохо или средне, вам тоже станет безразлично.

### **ДЕВЯТЫЙ ОСНОВНОЙ ЗАКОН:**

#### **Невнимание к сотрудникам ведет к безразличию с их стороны.**

Наши большие сборы дают людям понять, что нам не все равно. Каждую неделю мы повторяем: мы хотим знать, что вы делаете.

Если вам захочется посмотреть на нашу Большую игру в действии, приходите на одно из наших еженедельных собраний. Они начинаются в девять утра, проводятся каждую среду в конференц-зале в нашем здании на Дивижн-стрит в Спрингфилде. На них обычно присутствуют около пятидесяти управляющих, мастеров и других сотрудников компании. Кроме того, в зале всегда полно посетителей — заказчиков, аудиторов, банкиров, поставщиков, представителей других компаний и так далее. Пока все собираются, разгуливают по залу, шутят, обмениваются новостями и советами насчет рыбалки. Кажется, что о работе никто и не думает. Но в воздухе слышится особый гул, такой звук можно услышать в театре, когда перед началом спектакля гаснут огни, или на соревнованиях по бейсболу, когда питчер заканчивает разминку и отбивающий выходит на поле.

Все мы предвкушаем еженедельный ритуал подведения счета. Именно так мы узнаем о наших результатах по выполнению плановых заданий в рамках программы «Стоп-Гутер». Мы подсчитываем их прямо тут же, в конференц-зале. Люди приносят с собой на собрание самые последние данные из своих цехов. Для каждой записи, вносимой в отчет о прибылях и убытках, у кого-нибудь обязательно окажется цифра, представляющая самую точную, самую последнюю оценку, сделанную его или ее командой. Эта оценка показывает, какой вид будет иметь эта запись в конце месяца. После краткого вступления, которое обычно делаю я (или тот, кто ведет собрание в мое отсутствие), мы опрашиваем всех присутствующих. Люди сообщают свои цифры, а все остальные набрасывают их на бланках для ведения счета — на самом деле это чистые бланки отчета о прибылях и убытках. Отовсюду раздаются «охи» и «ахи», слышатся дружеские замечания. Мы все сразу видим, насколько сообщенные цифры отличаются от показателей плана Игры, которые напечатаны на одной стороне бланка, и насколько они отличаются от цифр, полученных на прошлом собрании, которые мы записали на бланке, выданном на прошлой неделе. (Пример такого бланка на см далее). Так что каждое сообщение вызывает соответствующую реакцию. Как дела с закупками? Как удалось производственным подразделениям снизить такое количество накладных расходов за одну неделю? И куда это неожиданно исчезли все торговые сделки? Кто сказал, что мы не справимся с проблемой гарантийного обслуживания?



Тут и бравада. Тут и отвага. И трепет. Некоторые ведут себя уверенно, даже смело. Другие немного нервничают. Каждый старается показаться в лучшем свете, но своих коллег подводить не хочет никто. Людям нравится быть героями, но чтобы стать героем здесь, и вам, и вашему подразделению надо потрудиться. Надо прийти с хорошими показателями. Под конец главный бухгалтер объявляет результаты подсчета — наши доходы (или потери) до уплаты налогов при условии, что эти цифры продержатся до конца месяца. А потом мы переходим к другим вопросам.

## ЧТО ЗДЕСЬ ПРОИСХОДИТ

Наши собрания по средам — вершина всего, что мы делаем в Эс-ар-си. Именно здесь все полученные нами цифры собираются воедино, их складывают и учитывают, подводят итог. Отсюда они расходятся по нашей компании, чтобы люди могли их использовать для работы. Эти собрания дают нам всю необходимую информацию для участия в Игре. Вот почему мы иногда называем их «Большой сбор».

**Выходя с собрания, мы имеем очень четкое представление о положении дел в компании. Мы знаем, кто чего добился, как разворачивается Игра и что каждому из нас предстоит сделать, чтобы обеспечить наше дальнейшее продвижение к цели.**

Однако самый главный результат дают те события, которые происходят до и после Большого сбора. Такова уж судьба любого собрания. Эти собрания — всего лишь звено в коммуникационной цепи, по которой во все подразделения нашей организации непрерывно передается информация. Непосредственно после сбора цифры расходятся по компании в серии небольших встреч, проводимых в следующие за сбором несколько дней. Каждый сотрудник компании получает самую свежую информацию о наших достижениях и о том, что надо сделать, чтобы улучшить результаты. Это происходит в ближайшие тридцать шесть часов. И люди используют полученные знания на своих рабочих местах. У них тоже есть четкое представление о положении дел. Они не теряют связи с Общей картиной. Они знают, что необходимо для достижения плановых показателей по программе «Стоп-Гутер», для получения премии, для сохранения работы, для увеличения стоимости принадлежащих им акций, для накопления богатства. Как они будут этого добиваться — их личное дело. Может быть, они будут использовать старую тактику Игры, может, придумают что-то новое. Так или иначе, они двигаются в правильном и одинаковом направлении. Мы работаем все вместе, чтобы появились те небольшие улучшения, которые определяют, добьемся мы успеха в нашем бизнесе или нет.

Такова Большая игра в бизнес. Так мы играем в нее из недели в неделю, из месяца в месяц. В ней мы на практике осуществляем принципы открытого управления, применяем тот опыт, который получили за предыдущие годы, применяем все разработанные нами средства: нормативы, план. Игры, плановое задание, уровни выплат, разные способы добиться победы. Вот так мы постоянно поддерживаем чувство гордости и чувство хозяина в наших служащих. Так мы создаем взаимное доверие и уважение, зажигаем в глазах людей свет надежды. Но, что самое главное, мы устраним невежество, учим людей делать деньги, объясняем им, почему все это важно. С каждым новым сбором мы смотрим, как изменяются цифры, узнаем, что за ними скрывается, мы учимся бизнесу, учимся жизни и тому, как найти счастье. Учатся не только рабочие. Нет. Мы все непрерывно учимся. И это нам нравится. В этом и есть жизнь. Это так интересно. Это волнение и азарт хорошей Игры.

Ничего бы этого не было без наших еженедельных сборов. Они служат нашим организационным щитом управления. Они являются средством, с помощью которого мы

поддерживаем связь друг с другом. Они задают темп, и тон, и настрой во всей компании. Когда я задумываюсь о том, как много наши сборы дают, меня удивляет, что столько компаний обходятся вообще без всяких регулярных собраний.

**Информирование сотрудников — одна из самых сложных задач в любом бизнесе, потому что люди хотят слышать то, что хотят услышать.**

Если они вообще ничего не слышат, то начинают сочинять. Гадать на кофейной гуще. Начинают распускать слухи, часто даже без злого умысла. Покажите мне компанию без регулярных собраний, и я могу сказать заранее, что это не компания, а завод по производству слухов, не говоря о том, что у них наверняка масса проблем. Производство слухов стоит денег, и немалых. Слухи — самый дорогостоящий вид связи. Они порождают страх, недоверие, разобщенность, нереалистичные ожидания, невежество. Они охватывают все сложности, которые имеет компания, и еще больше усугубляют их. А за это приходится платить дорогой ценой.

Уж лучше плохие собрания, чем никаких вообще. Правда, не намного лучше. Когда я был назначен директором завода в Спрингфилде, там проводились утренние собрания. Все управляющие собирались вместе и пили кофе с булочками. Самый главный вопрос, который мы обсуждали, состоял в том, кто пойдет покупать булочки к следующему собранию. Люди не знали, что еще можно обсуждать. Но более распространенным является тип собраний в Мэлроуз-Парке. Каждое утро по пятницам начальники цехов и отделов собирались на встречу с директором завода, который несколько часов подряд читал нам лекции. Речь шла о результатах, которые он хотел бы получить, но для этого не давал нам никаких средств. Он ругал нас за возникающие проблемы, но не предлагал помощи для их разрешения. Он давал нам общее представление о том, что происходит в компании, но просил держать эту информацию в секрете. А мы сидели и слушали. Его не интересовало наше мнение. Он хотел говорить сам.

В этом заключается основная проблема большинства собраний — говорит всегда только начальник. На таких собраниях все лишь тратят время, включая и вас, если этот начальник — вы. Если вы — из начинающих, то таким образом вы не получите необходимой информации, чтобы стать хорошим руководителем. И уж, конечно, вы не получите никакой помощи от подчиненных. Вы даже не сумеете донести свою мысль до слушателей. Каждое ваше слово будет так интерпретировано и искажено, как вам и во сне не снилось. Но главное заключается в том, что основное содержание вашей речи не имеет никакого отношения к тем словам, которые вы произносите. Оно в ваших делах. Когда вы главенствуете на таких собраниях, вы даете людям понять, что их мнение вас не интересует, что вы их и в грош не ставите. Возможно, вы хотели сказать совсем иное. Скорее всего, вы так не думаете. Но они услышат именно это.

С другой стороны, далеко не достаточно заставить присутствующих высказывать свое мнение или даже проводить хорошие собрания. У вас могут устраиваться прекрасные собрания с управляющими, но если все остальные сотрудники останутся пассивными, вы лишитесь массы преимуществ. Люди почувствуют себя лишними и могут обидеться. Вместо сотрудничества вы получите невежество и подозрительность. Между людьми возникает стена отчуждения.

Не забудьте, что сейчас я говорю об обычных собраниях, которые компании используют для внутренней передачи информации. Каждая компания, включая и нашу, обязательно проводит множество других собраний. Некоторые из них ни в коем случае не должны быть открытыми, с большим количеством присутствующих. На них должно быть никого,

кроме узкого круга участников. Но очередное собрание сотрудников является особой категорией, ибо оно играет особую роль. По крайней мере, должно играть. Главнейшая его функция — создать организацию. Оно должно сплачивать компанию воедино. Оно должно помогать обучать людей бизнесу. Оно должно обеспечивать менеджеров всеми необходимыми для управления средствами. Рабочим оно должно давать то, что им необходимо для работы. Люди должны понимать смысл принятых на нем решений ясно и однозначно. Оно должно поощрять обмен информацией на всех уровнях. Оно должно объединять людей вокруг общих ценностей и целей.

Все это нам дают наши сборы. Компания рассчитывает на них и с нетерпением их ждет. Они стали настолько популярными, что каждый раз мы готовим для них все большее помещение. Когда мы попытались какое-то время проводить их раз в две недели, раздавались такие протесты, что мы быстро вернулись к прежней практике. И дело вовсе не в том, что эти собрания сами по себе так уж хороши. Хотя, конечно, мы стараемся сделать их более интересными, волнующими и полезными. Настоящим мерилom оценки таких собраний является то значение, которое придают им отсутствующие. Им тоже хотелось бы присутствовать. Им тоже хотелось бы узнать, что и они могут реально повлиять на происходящее в зале, ведь то, что там происходит, окажет непосредственное влияние на них самих.

Наши сотрудники все это знают благодаря разработанной нами системе информирования и привлечения их всех к обсуждениям. В какой-то степени эта система отражает наш конкретный опыт и наш особый взгляд на некоторые вещи. Но принципы остаются универсальными. Основные вехи пути к успеху могут быть пройдены любой компанией в любой отрасли. Но начинать стоит с Игры.

Игра имеет циклическую структуру, вернее будет сказать — циклическую структуру, внутри которой тоже существуют свои циклы. Взять, например, первую лигу в бейсболе. Для каждой подачи мяча есть свой цикл. Вы повторяете цикл подачи мяча девять раз за игру, а потом повторяете игровой цикл сто шестьдесят раз дважды за сезон — и только тогда можете думать о новом сезонном цикле следующего года. В футболе — свой цикл: два периода в игре, шестнадцать игр в сезоне. Любой соревновательный вид спорта имеет в своей основе одинаковую модель.

И наша Большая игра в бизнес тоже имеет циклическую структуру. По нашим правилам цикл повторяется каждую неделю, месяц, квартал, год. Обычно мы считаем каждый недельный цикл отдельной Игрой, состоящей из четырех отдельных этапов.

### **Большой сбор — первый этап Игры.**

Второй этап наступает в среду вечером и в четверг, когда участники сбора возвращаются в свои подразделения и обсуждают цифры с другими членами своих команд. Те, в свою очередь, заполняют свои собственные бланки для ведения счета. Эти последующие собрания скорее похожи на беседы с тренером, на «разборку игры», чем на сбор. На каждом из этих собраний лидер группы анализирует цифры, объясняет, что стоит за этими цифрами, передает другие новости, рассказывает, что происходит в компании. Вся команда обсуждает, какую тактику Игры применить с учетом последнего подсчета очков.

**На третьем этапе Игры игроки возвращаются на поле и осваивают новую тактику, выработанную на «разборке Игры».**

Они занимаются тем, что применяют полученную во время Большого сбора информацию на практике, в условиях своей нелегкой работы. Если плохо с наличностью, они урезают расходы и более экономно распоряжаются вспомогательными материалами. Может быть, им придется сократить еще больше накладные расходы, чтобы выйти на следующий премиальный уровень по показателям прибыли. Тогда на какое-то время надо забыть об обустройстве рабочих мест и административной работе и сосредоточиться на производстве продукции. Как бы ни сложилась ситуация, они делают все возможное для улучшения счета. При этом их главный помощник — нормативы. Тренеры тоже не теряют времени — они рядом, подбадривают и помогают. Делают все, чтобы игроки знали, что делать дальше и что им понадобится для работы.

**Четвертый этап наступает почти сразу после следующего Большого сбора. К тому времени счет уже изменился, но эти изменения, вероятно, еще не выявлены, и управляющим необходимо определить и изучить их. Ведь им надо подвести итог.**

Результаты, полученные каждой командой, как круги на воде, разойдутся по всей компании и повлияют на результаты буквально всех остальных команд. Когда, например, рабочие уменьшают потребление вспомогательных материалов, выигрыш от этого виден в цифрах, которые сообщает технологический отдел. Но вот наступает момент перегруппировки. Теперь информация поступает в другом направлении, от рабочих и мастеров к управляющим, которые сообщают цифры Большому сбору. Во вторник вечером или рано утром в среду проходит еще одна серия собраний, что-то вроде маленьких сборов перед Большим сбором. Управляющие разными цехами и отделами собираются и освежают в памяти оценки, сделанные на прошлой неделе. Они просматривают все те записи, внесенные в отчет о хозяйственной деятельности, за которые они отвечают, и решают, с какими показателями каждый из них придет к концу месяца. В среду в девять часов утра они снова встречаются в конференц-зале. Теперь они готовы заново подвести счет и начать новую Игру.

Это основной цикл, который мы используем в Большой игре в бизнес. Вам может показаться, что на это уходит слишком много времени, но на самом деле никто не тратит на все эти собрания больше четырех часов в неделю, а 95 процентов наших служащих посещают только одно собрание, которое длится не более часа. Этот цикл мы проходим четыре или пять раз в месяц, в зависимости от количества недель. Когда месяц кончается, бухгалтерия собирает все реальные цифры и составляет финансовые отчеты за месяц. Из них мы видим, насколько близко каждый из нас подошел к последним предварительным подсчетам и каковы результаты остальных команд. Тем временем начинается новый цикл.

Конечно же, любая игра становится интересной, если ставки все время растут. У нас это происходит еженедельно, по мере приближения конца месяца. Кроме того, благодаря системе премирования это происходит ежемесячно. Поскольку выплаты производятся поквартально, мы можем в первые два месяца немного отстать, но потом наверстать упущенное в течение третьего месяца. Или, если у нас получились великолепные результаты в первом месяце, очень не хочется, чтобы премия ускользнула от нас в следующие два. Так что у нас есть не только по одной Игре в неделю и в месяц, но и по Игре в квартал. Причем в каждый следующий месяц играть становится интереснее, чем в предыдущий.

Но есть и еще кое-что. Не забудьте, ведь мы разработали такую систему премирования, при которой каждый следующий квартал

**— мы боремся за увеличение процента годовой премии и**

**— у нас всегда есть шанс получить часть премии, которую не смогли заработать в предыдущий квартал.**

В результате от квартала к кварталу ставки увеличиваются, азарт нарастает и никто не выходит из Игры до самого конца года. Таким образом, у нас появляется еще и годовичная Игра.

Все это становится возможным благодаря нашей коммуникационной системе, центром которой являются еженедельные собрания. Эта система на протяжении всей Игры обеспечивает каждого из нас самой свежей информацией. Мы постоянно следим за развитием событий.

**Если все следят за развитием событий, значит, все готовы играть.**

**СОВЕТЫ, КАК ПРОВОДИТЬ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ХОРОШИЕ БОЛЬШИЕ СБОРЫ И КАК НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНО ИХ ИСПОЛЬЗОВАТЬ.**

Если вы хотите играть в Игру так, как это делаем мы, очевидно, что для активного вовлечения людей вам необходима система, похожая на нашу. Это вовсе не значит, что она должна быть точной копией нашей системы. Наоборот, ваша система неизбежно будет выглядеть по-другому, и терминологически она будет совсем другой, и оформлена она может быть совсем иначе. Но ведь так и должно быть. Компании такие же разные, как и люди. И ничто так не отличает компании друг от друга, как система общения. Вам необходимо разработать свой язык и стиль. Ими должно быть удобно пользоваться и вам, и вашим сотрудникам. Они должны соответствовать характеру вашего бизнеса.

Кроме того, вам придется адаптировать методы других компаний к вашим условиям, но с таким же успехом вы можете изобрести и свои собственные, новые методы. Взять для примера хотя бы тот случай с президентом транспортной компании, который побывал у нас и проникся твердой решимостью организовать у себя еженедельные собрания по типу наших. Единственная проблема, по его словам, заключалась в том, что 90 процентов работающих в компании постоянно находились в дороге, развозя грузы по всей стране. Их невозможно собрать на еженедельные собрания. (Я посоветовал ему обеспечить их портативными факсами и радиотелефонами.) Я знаю еще одного человека. У него около ста оптовых баз в сорока Штатах. Он пользуется своей собственной версией Игры и совсем не проводит еженедельных совещаний. Вместо этого он сообщает цифры один раз в месяц, высылая на каждую базу полный комплект отчетов о прибылях и убытках, ведь в его бизнесе основная работа проходит именно на этих базах. Сразу же после этого он проводит курс интенсивного обучения. Эта система отличается от нашей, но у него она работает.

## РАЗГОВОРЫ

До того как мой отец начал работать в «Интернэшнл харвестер», он был профессиональным игроком в бейсбол. Когда он меня тренировал, то объяснял, что очень важно иметь мгновенную реакцию. Частично это зависело от физической подготовки. Мне приходилось стоять согнувшись, на цыпочках, быть готовым в любую минуту броситься в нужную сторону. Но в то же время я должен был вслух анализировать игру, проговаривать каждую ситуацию, добиваясь предельной сосредоточенности.

Когда в игре от вас потребуется быстрая реакция, такой метод может оказаться очень эффективным. Это один из способов подготовиться к настоящей игре. Тот же метод

используется в других видах спорта. В каратэ — это крик. В метании диска — свой особый звук. И в бизнесе есть нечто подобное: Японцы делают это с помощью пения и упражнений. Для нас — это язык финансов и цифр. Это беседы о поглощении издержек, об использовании рабочей силы и так далее. Каков расклад сил? Каковы денежные поступления? Какова норма? Вы ее перевыполняете? Такие вопросы можно услышать постоянно не только на собраниях, но и в цехах, в столовой, во всех коридорах и даже за пивом после работы. Люди следят за ходом Игры и готовы в любую минуту броситься туда, где они нужны, и сделать то, что необходимо для победы. Это помогает им работать с полной отдачей.

По разговорам я всегда могу определить, каково положение дел в компании. Разговоры о работе — верный признак того, что у людей есть стимул трудиться, им интересно и они заняты своей работой. Разговоры нельзя вызвать специально, нельзя спровоцировать. Если людям не хочется что-то делать, они этого делать не будут. По той же причине невозможно насаждать разговоры силой, хотя можно всячески поощрять их. Некоторые компании пытаются сделать это с помощью утренних пятиминуток. У крупных торговых организаций часто бывают собственные песенки, которые люди напевают перед тем, как отправиться выполнять заказы клиентов. Вероятно, тут лучшим примером является IBM (Ай-би-эм), возглавляемая Дж. Уотсоном-старшим. Другие компании стимулируют разговоры, создавая свой собственный язык и культуру. Они изобретают девизы, которые становятся частью образа компании и помогают сосредоточивать внимание сотрудников на достижении общих целей.

Но такие методы могут сработать, если вы заранее подготовили почву, создали атмосферу доверия, если люди знают, почему надо с головой уйти в Игру, и с удовольствием в ней участвуют. Не пытайтесь вызвать разговоры, не создав для этого необходимых условий. Компании, которые так поступают, прибегают к самой жесткой форме насилия. Они используют страх и манипулируют вами, чтобы вызвать определенное поведение. Это не только неправильно, но и бесполезно. Надо сильно захотеть. Разговоры начинаются тогда, когда люди думают о победе, а не об опасности лишиться работы.

У нас разговоры появляются благодаря системе еженедельных собраний, нашим сборам и разборкам Игры. Люди начинают понимать цифры, знакомятся с некоторыми фразами. Раз у нас есть язык, можно им пользоваться. Управляющие могут начинать употреблять такие термины, как «норма расходов», «отношение задолженности к собственному капиталу», «поглощение издержек», «повышение точности учета материальных запасов» и так далее. Очень скоро люди сами начнут пользоваться этими терминами, и начнутся разговоры.

И не только разговоры, но и образование. Вы создаете условия, в которых люди обучаются, сами того не замечая. Повсюду слышатся слова: «дебиторы по расчетам», «отношение оборотного капитала к краткосрочным обязательствам». Может быть, кто-то и не сможет сразу понять каких-то слов, но зато будет к ним привыкать. Запоминать. В конце концов наступит такой момент, когда все слова соединятся и обретут смысл. И тогда этот человек воскликнет: «Ну, теперь понятно!» Это происходит под влиянием разговоров. После них обязательно что-то проясняется. Один из управляющих складом сказал мне, что его сотрудники повышают точность учета материальных запасов, потому что начали понимать, как это помогает сборщикам обеспечивать дополнительное сокращение издержек. Такова созидательная особенность разговоров. Разговоры возникают тогда, когда человек знает: то, что он делает, кому-то очень нужно.

Наверняка каждая компания столкнется со своими собственными трудностями при разработке эффективной системы коммуникаций. Если вы хотите получить помощь для преодоления этих трудностей, мой вам совет: для начала объясните суть проблемы вашим сотрудникам и попросите их высказать свои соображения по этому поводу. Кроме того, могу предложить вам кое-что из нашего опыта, накопленного за все эти годы. Может быть, это вам пригодится.

**\* Проводите собрания регулярно и всегда в одно и то же время.**

Самое важное в наших еженедельных собраниях то, что все знают: они начинаются ровно в девять часов утра каждую среду. У нас не бывает такого, чтобы на этой неделе собрание устраивалось в четверг в десять тридцать, на следующей - в среду в три часа дня, а потом — снова в девять часов утра. Они всегда проходят в тот же день, в том же месте, в тот же час. Таким образом, люди могут рассчитывать на наше собрание. Они могут планировать свое время. У людей может оформиться привычка ходить на собрания. Им не приходится тратить ни минуты на обдумывание того, где или когда состоится собрание. Все силы они приберегают для Игры.

**\* Проводите собрания достаточно часто, чтобы иметь возможность держать цифры под контролем.**

Я постоянно говорю о наших еженедельных собраниях, но одно время у нас было по одному собранию в две недели. Мы изменили привычную схему, потому что мне показалось, что людям все это надоело. Когда дело доходило до той части собрания, на которой мы обменивались новой информацией, большинству людей было нечего сказать. Это меня страшно злило. Я думал, что они не стараются ничего предпринять, что т все равно. С другой стороны, мне пришло в голову, что мы перестарались. Может быть, нам надо передохнуть. В конце концов я сказал: «Какого черта, давайте собираться раз в две недели». Это была катастрофа. Такое нововведение никому не понравилось, что меня удивило. Казалось бы, люди предпочитают реже бывать на собраниях, но они больше интересовались счетом Игры, чем я предполагал. Эта перемена полностью разрушила привычное положение дел. Две недели — слишком большой перерыв. В промежутках между собраниями мы не знали своих результатов. По некоторым категориям предварительные оценки, сделанные на одном собрании, расходились на 30—40 Процентом в сторону уменьшения по сравнению с реальными результатами, которые появлялись в отчетах в конце месяца. На моих глазах росла стена отчуждения между цехами. Люди начали винить друг друга в своих проблемах. Прекратились разговоры. Это был огромный шаг назад. Мы начали терять равновесие. Поэтому вернулись к нашей прежней практике.

Я не говорю, что проводить собрания раз в две недели — плохо. Для других компаний это как раз то, что надо, но для нас это было большой ошибкой. Урок, который из этого следует: установите раз и навсегда определенный порядок, который позволяет вам держать цифры под контролем, и всегда придерживайтесь его.

**\* За каждой строчкой в отчете о хозяйственной деятельности должен стоять конкретный человек.**

Главное преимущество Большого сбора заключается в том, что он гуманизирует бизнес. Он уничтожает невидимого врага, которого зовут «они». «Они мало платят», «у них цель — заставить нас работать», «они не знают, что делать». Невидимый враг разрушает одну компанию за другой. Он сеет подозрения, невежество и разобщенность. Надо обнаружить

и устранить его, пока он не устранил вас. Мы устраиваем на него облаву при любом удобном случае.

Один из способов борьбы против этого невидимого врага — поделить ответственность между людьми за все финансовые показатели. Сделать так, чтобы за каждой строчкой и цифрой стоял конкретный человек. Когда утром в среду мы приходим в зал, новые цифры нам сообщают не «они». Пэм рассказывает нам о соблюдении графика, Джеф — о сбыте, Айрин выступает по вопросам производства. Поэтому мы реагируем совсем не так, как могли бы отреагировать на данные, полученные просто из бухгалтерии. Когда «они» сообщают плохие новости, мы злимся. А вот когда о том же самом говорит наша Айрин, мы спрашиваем, не нужна ли ей какая-нибудь помощь. Тут действуют личные связи. Нам хочется поддержать друг друга. Когда один из нас оступает, другой подходит и помогает ему или ей подняться.

Чтобы такие связи возникли, надо очеловечить финансовый отчет. Это значит — выполнить все те рекомендации, которые описаны в главе 5. Разбейте основные статьи отчета о прибылях и убытках на контролируемые элементы, а затем назначьте ответственными за каждый из них сотрудников компании. Человек будет отвечать за сообщение показателей по своей статье на наших собраниях. В большинстве случаев этот человек является управляющим того подразделения, от чьей работы зависит этот показатель. Если большинство ваших сотрудников работает на производстве, пусть представитель именно этого подразделения рассказывает об издержках производства. Если большинство людей связаны со сбытом, возложите ответственность на кого-нибудь из этого подразделения. Главное — чтобы люди связывали цифры с теми, кто за них отвечает. Кроме того, необходимо по возможности расширять круг ответственных лиц. Проследите, чтоб они были в каждой отрасли бизнеса.

**\* Подключайте к работе каждого, кто может быть полезным.**

Наши еженедельные собрания открыты для всех служащих компании, но обычно у тех, кто приходит на них, есть своя особая причина. Или им надо сообщить какую-то цифру, или рассказать что-то новое, или просто очень важно видеть, что там происходит. Большинство из них — это управляющие среднего или высшего звена, которые отвечают за целые подразделения. С другой стороны, мы не хотим какой-то исключительности. Вокруг собраний не должно быть никаких тайн. Они должны быть привычной частью местного пейзажа. Поэтому мы взяли себе за правило приглашать множество людей. Иногда они жалеют, что пришли. Время от времени управляющий приводит на собрание бригадира какого-нибудь цеха. И тогда мы сразу понимаем, что в докладе есть плохой показатель. Вот управляющий и решил позвать ответственного, чтобы тот объяснил причину отставания. Это создает небольшой стимул никогда не допускать плохих показателей.

**\* Собрание должно иметь раз и навсегда определенную структуру, но не быть скучным.**

Обычно наши собрания длятся полтора часа, за это время мы успеваем охватить уйму вопросов, и все-таки людям не становится скучно. Это достигается наличием простой структуры, которая никогда не меняется. При этом мы стараемся сделать содержание интересным, а собрание — динамичным. Обычно я начинаю с коротких комментариев, чтобы задать тон, определить тему и пообещать присутствующим, что все подробности они услышат чуть позднее. А потом мы дважды обходим зал. В первый раз мы заполняем отчет о прибылях и убытках так, как я уже рассказывал ранее. Это всегда интересно при



условии, что вы знаете, как обстоят дела. А уж все присутствующие это прекрасно знают. (Правда, гости часто говорят мне, что мы делаем это слишком быстро и они не успевают следить за ходом работы.) Итак, мы узнаем, каковы наши результаты в сравнении с плановым заданием по доналоговой прибыли.

Затем проходим второй круг. Теперь люди сами докладывают новости и информацию, которую, по их мнению, интересно услышать присутствующим: новые клиенты, важнейшие этапы в работе, премии, результаты соревнований по рыбной ловле и гольфу, успехи отдельных служащих и т.д. Эта часть собрания похожа на общегородские совещания, когда все присутствующие встают по одному и рассказывают, что произошло в их квартале. Зал при этом оживляется — слышны шутки, возгласы сочувствия, поздравления, смех. Так мы укрепляем внутренние связи нашего сообщества.

Тем временем главный бухгалтер быстро составляет отчет о движении наличности, используя те цифры, которые были только что сообщены. Этот отчет необходим, чтобы выяснить наши результаты в сравнении с плановым заданием по доналоговой прибыли. (Отчет о движении наличности показывает, сколько у нас наличности, сколько наличности мы получим и на что она расходуется, а все это вместе помогает нам определить, достигли мы плановых показателей по балансу или нет.) Когда на втором круге мы доходим до главного бухгалтера, мы берем еще одну карточку, на этот раз — чистый бланк отчета о движении наличности. Главбух зачитывает цифры, а мы заполняем карточку. Теперь у нас есть информация по обоим плановым заданиям. Если конец квартала не за горами, главбух также раздает листки с информацией о результатах от прошлого собрания и данными о том, что необходимо делать для достижения плановых показателей. Это для того, чтобы избежать изматывающей штурмовщины в будущем. Если мы не уложимся в плановый показатель хотя бы на 0,01 процента, всегда найдется кто-нибудь, у кого есть сэкономленная тысяча долларов и кто вытянет нас из отстающих.

После окончания второго круга я закрываю собрание небольшим выступлением, суммирующим результаты. Часто я возвращаюсь к теме, о которой говорил в начале собрания. Иной раз могу остановиться на чем-нибудь из того, что говорили другие его участники. Моя цель просто выделить то, что, по моему мнению, должно быть в центре нашего общего внимания. Обычно тема этого выступления основывается на том, о чем мы только что говорили, что происходит вокруг нас, что является нашим рабочим окружением.

Затем собрание закрывается.

#### **\* Будьте лидером, а не начальником.**

Если вы ведете собрание, постарайтесь избежать соблазна стать всеведущим. Мне ни в коем случае не хочется, чтобы люди думали, что они явились ко мне на отчет и я должен указать им, что делать дальше. Я хочу постоянно возвращать их к ответственности за их работу и давать им возможность заработать больше. Вот это для меня действительно важно. Конечно, мне было бы гораздо легче прийти после совершившегося факта и сказать: «Надо было сделать то-то и то-то». Но если я это сделаю, они начнут перекладывать на меня ответственность за принятые решения. Так что я воздерживаюсь от этого типа запоздалой критики. Вместо этого я все время пытаюсь заглянуть вперед и поощряю к этому своих сотрудников. Я хочу, чтобы люди были впереди меня, чтобы они ушли как можно дальше вперед. Мне нужны специальные средства, чтобы помочь им в этом, но им они нужны не меньше. Все мы используем одно и то же: финансовые отчеты. Поэтому все мы двигаемся в одном направлении. Мы как бы в одной большой упряжке,

дружно тянущей телегу. Для нас больше не существует нечетких распоряжений, есть только результаты финансовой отчетности.

Но это не означает, что вы должны быть пассивны. Как раз наоборот, вы должны вести за собой и обязательно учить. Ищите для этого любую возможность. Указывайте людям основные моменты. Сделайте так, чтобы им захотелось узнать, что стоит за сухими цифрами, откуда они взялись, что их соединяет с реальными людьми и событиями. Рассказывайте это людям при каждом удобном случае, потому что именно так они и должны учиться.

Один из таких удобных случаев просветить сотрудников появляется у вас как раз в начале собрания. Обычно я трачу довольно много времени на обдумывание того, что скажу, к чему привлеку особое внимание слушателей. Это может быть общее состояние экономики или какой-нибудь другой глобальный аспект жизни страны. А может, это будет какое-то местное событие. Скажем, один из крупных промышленников города закрывает свой бизнес. Это может быть один из стратегических вопросов нашей компании, или недавний успех, который можно отпраздновать, или какие-то новые тенденции, которые появились в последнее время. Я ищу для разговора такой предмет, который можно обсудить в общем контексте с другими, который имеет перспективу развития, который мы должны учитывать, когда начнем работать с цифрами и делиться последними новостями.

После моего вступительного слова до самого конца собрания будут говорить другие люди. Моя основная задача — поддерживать заданный темп. Когда кто-нибудь сообщает особенно хорошие цифры, я радуюсь со всеми. Когда цифры плохие, мы прекращаем обсуждение и ждем разъяснений. Плохие цифры или хорошие, нам хочется услышать истории, которые стоят за ними. К тому времени, когда все вопросы исчерпаны, появляются новые темы. Становятся очевидными наши сильные и слабые стороны, выясняется, в чем мы преуспели, а что надо подтянуть, чтобы достигнуть плановых показателей. Об этом я говорю в конце собрания, подводя итоги. Эти темы надо выделить особенно, когда мы будем знакомить с ними всех сотрудников компании.

**\* Убедитесь, что цифры становятся достоянием гласности.**

Никогда не забывайте: то, что происходит после нашего сбора, гораздо более важно, чем то, что происходит на нем самом. Эта затея превратится в большую трату времени, если вся информация Достанется только тем, кто был на собрании. Вот почему мы придаем такое огромное значение «разборкам Игры». Мы стараемся провести как можно больше таких «разборок», чтобы информация быстрее распространилась по компании. Если цех или отдел небольшой, будет вполне достаточно одной «разборки». А в большом цехе их может быть целых восемь. Например, начальник производственного цеха собирает семерых бригадиров. Каждый из них, в свою очередь, проводит аналогичные встречи со своей бригадой. На каждом подобном собрании люди не просто получают информацию и узнают новости, они узнают, что можно сделать для улучшения счета. Предположим, начальник цеха поговорит с бригадирами о распределении ресурсов на фабрике (достаточно ли у нас деталей, чтобы произвести отгрузку по этому заказу? не поставить ли дополнительного человека на демонтаж? что можно сделать для решения вопроса с турбонасосами?). Бригадиры поговорят со своими рабочими о том, как конкретно они могут повлиять на цифры (как сократятся издержки, если эта дрель будет работать по лишнему часу за смену? что, если мы попытаемся сэкономить наличные и повторно используем некоторые из этих полировальных дисков? а может быть, нам удастся сэкономить еще немного, если мы поставим эти детали на другую машину?). Это важнейшая часть общего процесса. Без этого не будет никакого обучения и улучшения.

Следите за непрерывностью этого процесса. У нас есть одна фабрика, где он прервался на довольно долгое время. Директор этой фабрики обманывал нас. Когда его ложь открылась, он был уволен. Но этот случай был для нас хорошим уроком. Теперь раз в неделю мы проводим выборочные проверки по всей компании. Их цель — гарантировать каждому служащему нашей компании получение самой свежей информации.

**\* Настаивайте на том, чтобы вся информация была записана.**

Еще пару лет назад мы считали, что вполне достаточно сообщить последние результаты по финансовым показателям за неделю. Во время разборок мы много беседовали, объясняли и учили наших сотрудников, но на этом все и кончалось. Потом мы обнаружили, что одна из наших фабрик вообще не принимала участия в Игре, и тут у меня начались ночные кошмары.

Меня беспокоило, что мы стали жертвами нашей же собственной системы общения. На самом деле мы не учили людей понимать финансовые отчеты, мы только думали, что учим, потому что об этом было так много написано. Мы обсудили этот вопрос и решили раздать всем сотрудникам компании чистые бланки карточек. Люди не только слышали цифры во время «разборок Игры», они записывали эти цифры. Это действительно очень важный шаг во всем процессе обучения, и его надо было сделать давным-давно. Еженедельно сообщая людям о положении в компании, вы создаете обстановку доверия. Когда вы просите записать полученную информацию, вы их учите. Знания приходят с повторением. Это можно сравнить с заучиванием таблицы умножения. Если вы повторяете что-либо достаточно часто, оно входит вам в плоть и кровь. Это как раз то, что нужно. Нужна уверенность, что мы действительно учим людей тому, что им необходимо знать. Что мы изгоняем невежество с рабочих мест. Что мы помогаем людям понимать, что надо делать.



## ЗАПОЛНЕНИЕ КАРТОЧЕК

В первые годы после приватизации завода мы делали прогноз по отчету о хозяйственной деятельности нашего предприятия прямо на доске в конференц-зале. Бывало, я стоял у доски и записывал цифры, которые сообщали мне из зала. Потом мы подводили итог и смотрели, насколько мы приблизились к плановому заданию по доналоговой прибыли. Мы до сих пор используем этот основной подход, но только теперь у нас на руках отпечатанные карточки, которые мы время от времени видоизменяем по мере того, как изменяется сама компания и у нас появляются новые идеи по поводу разных усовершенствований. Вы видите последнюю версию такой карточки.

### 1. ПРОГНОЗ СБЫТА.

Это относительно недавнее нововведение. Его цель — служить системой раннего оповещения. Каждую неделю кто-нибудь из отдела сбыта устанавливает, каков будет общий объем сбыта в следующие полгода, причем для всех филиалов в США и Канаде. Если прогнозируемые цифры неожиданно изменяются, мы можем сразу начать работать над этой проблемой, пока еще не поздно что-либо предпринять.

### 2. ПЛАН.

Эта колонка переходит прямо из плана Игры на год (глава 8). В ней указаны те цифры, которые, по нашим прогнозам, будут появляться в каждой из указанных статей в течение месяца.

### 3. МЕЙПЛ, УИЛЛОУ, МАРШФИЛД, НЬЮСТРИМ

-это четыре крупных предприятия, которые принадлежат Эс-ар-си и находятся под ее прямым руководством. Мейпл — наше головное предприятие, оно специализируется на выпуске двигателей для тяжелых грузовиков. Уиллоу — это то место, где мы восстанавливаем автомобильные двигатели. Маршфилд — целиком принадлежащее компании дочернее предприятие, на котором восстанавливают один из компонентов двигателя, называемый «усилитель силового привода». Ньюстрим — совместное с одним из наших клиентов предприятие, которое выпускает наборы инструментов для ремонта двигателей грузовиков.

### 4. СБЫТ.

Мы не учитываем факт сбыта, пока заказанная нами продукция не отгружена и не подсчитаны заказы, которые нам возвращают. Поэтому мы вычисляем чистый объем сбыта, вычитая невыполненные по плану заказы и возвраты из валового объема продаж.

### 5. СТАНДАРТНАЯ СТОИМОСТЬ РЕАЛИЗОВАННОЙ ПРОДУКЦИИ.

Наша система нормативного учета и контроля издержек производства позволяет нам мгновенно вычислить, во сколько должно обойтись производство тех товаров, которые мы отгружаем. Мы просто умножаем цифру, соответствующую объему чистых отгрузок реализованной продукции, на норматив, взятый из плана Игры на год.

### 6. СТАНДАРТНЫЙ ВАЛОВОЙ ДОХОД.

Когда мы вычитаем стандартную себестоимость реализованной продукции из объема продаж реализованной продукции, в результате получается стандартный валовой доход. Это тот валовой доход, который мы бы получили, если бы сумели произвести всю нашу продукцию при обычной ставке оплаты. «Валовой доход» — это всего лишь разность между объемом продаж и затратами на производство товаров и услуг, которые приобретает заказчик. Он должен быть достаточно велик, чтобы покрыть все непроизводственные расходы и чтобы после этого осталась прибыль. Если это не так, у вас будут серьезные неприятности.

### 7. ДЛЯ ПАМЯТИ: ПРИЕМ МАТЕРИАЛОВ, КОМПЛЕКТУЮЩИХ И ГОТОВЫХ ИЗДЕЛИЙ.

Материально-технические запасы — это статья балансового отчета, но здесь мы упоминаем ее отчасти потому, что хотим держать ее под контролем, и еще потому, что она понадобится нам тогда, когда, чуть позднее, мы будем составлять отчет о движении наличности.

### 8. ОТКЛОНЕНИЯ ОТ НОРМАТИВОВ В ПРОЦЕССЕ ПРОИЗВОДСТВА.

В реальном мире очень редко можно выполнить нормативы тюнелька в тюнельку. Если вы не уложились в нормативы, вы придумываете «отклонение», то есть разницу между реальными и нормативными издержками. Если ваши реальные издержки выше, тогда у

вас неблагоприятное отклонение, которое следует вычесть из стандартного валового дохода. Но если вы укладываетесь в сумму ниже норматива отклонение благоприятное, и оно увеличивает стандартный валовой доход. Мы отслеживаем отклонение по всем аспектам производственных расходов, а потом подводим общий итог. Благоприятное отклонение заключается в скобки.

#### 9. ЧИСТАЯ ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ.

Этот показатель говорит нам, какова реальная валовая прибыль, которую нам принесла эта продукция. Мы вычисляем эту цифру, вычитая общие отклонения от нормативов в процессе производства из стандартного валового дохода. (Если цифра, соответствующая общим отклонениям от нормативов, взята в скобки, то она благоприятна, и поэтому мы прибавляем, а не вычитаем ее из стандартного валового дохода.)

#### 10. РАСХОДЫ.

Это все эксплуатационные расходы, непосредственно не связанные с самим производством продукции.

#### 11. ДОХОД ОТ ОСНОВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.

Доход от основной деятельности говорит вам, сколько вы получаете от основной деятельности своей компании. Эту цифру можно получить путем вычитания расходов из валовой прибыли.

#### 12. ДОХОДЫ/РАСХОДЫ ОТ НЕОСНОВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.

В нашем случае мы говорим в основном о доходе от дочерних предприятий и о процентах, выплачиваемых по задолженности.

#### 13. ПРИБЫЛЬ, ПОЛУЧЕННАЯ ЗА СЧЕТ ЭКОНОМИИ МАТЕРИАЛЬНО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ЗАПАСОВ.

При вычитании расходов от неосновной деятельности из доходов от основной деятельности вы получите доход от экономии материально-производственных запасов. По смыслу приблизительно то же, что доход до уплаты налогов. Не забывайте только, что у нас есть специальная программа распределения избыточных запасов.

#### 14. ПРОГРАММА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ЗАПАСОВ.

Означает именно то, что заключено в ее названии.

#### 15. ДОХОДЫ/УБЫТКИ ДО УПЛАТЫ НАЛОГОВ.

То же самое.

#### 16. ДОНАЛОГОВАЯ ПРИБЫЛЬ ЗА МЕСЯЦ В %.

Это наша чистая доналоговая прибыль за месяц.

#### 17. СОВОКУПНАЯ ПРИБЫЛЬ ДО ВЫЧЕТА НАЛОГОВ В %.

Это наша совокупная доналоговая прибыль на данное число. Не забывайте, коэффициент выше 5 процентов сулит дополнительное вознаграждение.

## КАК ПРИМЕНЯТЬ НА ПРАКТИКЕ СИСТЕМУ ОТКРЫТОГО РУКОВОДСТВА

В начале мая 1991 года я столкнулся с очень непонятной проблемой. Экономика находилась в состоянии спада, а мы только что завершили самый удачный квартал за всю историю существования нашей компании. Беда заключалась в том, что множество денежных проблем так и остались нерешенными, а впереди, судя по всему, нас ожидали очень тяжелые времена. Когда мы начали наше еженедельное собрание, мне надо было решить, какова будет основная мысль выступления, обращенного ко всей нашей организации. Может быть, похвалить людей за отличную работу в этом квартале? Значит, заискивать перед ними за то, что они упустили прекрасные возможности? Или предупредить их о том, что на горизонте собираются грозные тучи? Вот уж, действительно, самая благодатная тема для любого руководителя. В конце концов я решил поступить так, как поступаю всегда: предоставить возможность цифрам самим говорить за себя. И люди прекрасно поняли все, что я хотел сказать.

Такую систему, как наша, принято называть благом для простых рабочих. Она помогает сделать их жизнь более осмысленной и полезной, дает им надежду на будущее. Я с этим совершенно согласен. Но у тех из нас, кто руководит компаниями с помощью системы открытого управления, есть маленький секрет: очень вероятно, что главное преимущество из этой системы извлекает тот, кто стоит во главе ее.

## НАДО ЗНАТЬ, КОГДА СЛЕГКА ПОДТОЛКНУТЬ, КОГДА ПОХВАЛИТЬ, КОГДА ПОДБОДРИТЬ, КОГДА ПОЖУРИТЬ, А КОГДА ОТВЕСИТЬ ХОРОШЕГО ПИНКА.

Это может оказаться непростым делом. Очень легко отвлечься, безмерно раздуть незначительные проблемы и упустить важные. Если у вас не будет средства, с помощью которого вы сможете правильно воспринимать действительность, вы рискуете уподобиться впавшему в бредовое состояние безумцу. Начнете раздавать бессмысленные распоряжения. Можете окончательно деморализовать людей в тот момент, когда их надо поддержать. Можете начать вмешиваться там, где надо бы остаться в тени. Можете склонить их к заботе о собственной шкуре тогда, когда надо пойти на риск. Поэтому вам нужно иметь то, что поможет правильно ориентироваться. Вот где пригодятся цифры.

Цифры говорят вам, что в действительности происходит в вашей компании. Они сообщают, кто вырвался вперед, а у кого затруднения. Кто увеличивает темп и кто работает медленно, кто сделал удачный ход, а кто совершил глупую ошибку, кому нужна новая цель, а кому отдых. Главная обязанность руководителя высшего ранга — полностью владеть цифрами своей организации. Наша система значительно облегчает исполнение этой обязанности. Люди ежедневно обновляют цифры. Я мог получить их почти мгновенно. И это будут хорошие, реальные цифры. Мы можем прямо передавать их нашим ссудодателям. У нас всегда такая свежая информация, что гости даже удивляются. На получение цифр, подобных нашим, в большинстве компаний уходят недели. Но даже и тогда их нельзя сравнить с нашими по точности, потому что их собирали не те, кто работает в цехах. Их собирали в бухгалтерии, и нет никакой возможности проверить, насколько эти цифры отражают действительность.

Итак, я могу руководствоваться цифрами. Я могу разглядеть возникающие тенденции задолго до того, как они станут кризисными. Это позволяет мне начать действовать, пока все еще идет хорошо. Я совсем не хочу диктовать людям, что им делать. Я хочу только

указать им, что проблема может усугубиться, и дать им возможность справиться с ней в самом начале.

**ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДАЮТ ВАМ ВОЗМОЖНОСТЬ ПО-ИНОМУ ВЗГЛЯНУТЬ НА ВОЗНИКАЮЩИЕ ПРОБЛЕМЫ; ОНИ ПОЗВОЛЯЮТ ВАМ ВИДЕТЬ ИХ В РАЗВИТИИ ИЛИ ДАЖЕ С ТЕНДЕНЦИЕЙ К УХУДШЕНИЮ - И ВЫ ПОЛУЧИТЕ ПОЛНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О ТОМ, ЧТО У ВАС НЕ ЛАДИТСЯ.**

Меня не очень беспокоит факт, что у нас есть проблемы. Важно другое: стараются люди найти решение или нет. Проблемы у нас будут всегда. Вопрос в том, что мы делаем для того, чтобы от них избавиться. Цифры позволяют мне увидеть истинную сущность вещей. Они сообщают, что действительно важно, а что — нет. Невыполнение плана в течение одного месяца — допустимый промах. Невыполнение плана три месяца подряд — уже тревожный симптом серьезной болезни.

Цифры также говорят мне, где пролегают безопасные границы, в которых я могу позволить людям рисковать. Они показывают, где доступный предел самостоятельности моих сотрудников, после которого я должен вмешаться и вернуть их назад. Это очень важно. Если вы хотите, чтобы люди росли, надо дать им возможность рисковать и терпеть неудачи. Самое трудное — понять, насколько рисковать, где провести черту. Цифры — вот мой ориентир. Они говорят мне, когда неудача одного человека или одного цеха становится угрозой для всех.

#### **ЦИФРЫ ЗАЩИЩАЮТ МЕНЯ ОТ ПАРАНОИИ.**

Когда вы являетесь главой компании, паранойя — это грозящее вам профессиональное заболевание. Вы знаете обо всех трудностях, выслушиваете жалобы на критику. На ваших глазах люди становятся предателями. Иногда обнаруживается, что некоторые из них воруют. При таких условиях нет ничего удивительного в том, что у начальника появляются симптомы паранойи, и эта паранойя вполне может уничтожить любую компанию. Начальник думает, что его или ее обязательно ограбят, если не предпринять мер предосторожности. Что ж, это вполне может произойти. Но он не понимает, что сам загоняет себя в угол с табличкой: «Осторожно, могут обобрать». Некоторые люди начинают осторожничать до такой степени, что теряют возможность побеждать, расти, получать прибыль. Им невыносима сама мысль, что их могут обобрать. Поэтому они возводят защитные стены. Но если сломать эти стены, выяснится, что большинство людей и в мыслях не имели причинить вред. Вы создали систему защиты от 10—20 процентов людей с дурными намерениями, но совершенно не учли, что остальные 80—90 процентов — с добрыми. И так происходит почти всегда. Мы все время создаем правила специально для тех, кто их нарушает, А заодно наказываем и тех, кто не замыслил ничего дурного. По-моему, это несправедливо. Я уверен, что это большая ошибка. Если бы у нас в Эс-ар-си работали по таким законам, мы бы никогда не сумели 100 тысяч долларов в 1983 году превратить в 20 миллионов в 1991-м.

---

**Джек Стэк "Большая игра в Бизнес" > Глава 10. Компания собственников**

---

Большинство компании платит своим сотрудникам восемь или сколько-то там долларов в час, и на этом все кончается. В Эс-ар-си мы еще даем людям акции,— занимаясь бизнесом ради реализации своей мечты, мы хотим, чтобы и их мечты тоже сбывались. Шансы же на успех гораздо выше, если все мы — акционеры компании. В самом деле, можно накопить гораздо больше материальных богатств, поделившись акциями с пайщиками, а не оставляя все себе. Акции Эс-ар-си котируются сегодня столь высоко лишь благодаря всему, чего добились наши работники. Но нам никогда бы не удалось достичь столь высоких результатов, если бы я и другие члены группы, выкупившей завод, держались за свои акции.

Все дело в том, что компания, состоящая из хозяев, всегда даст сто очков вперед компании, в которой работают по найму. Мы делаем все возможное, чтобы развить у людей привычку к собственности, чтобы они мыслили и поступали по-хозяйски. Когда вы мыслите по-хозяйски, вы никогда не упустите мелочей, которые являются составляющими победы. Вы позвоните лишний раз по телефону, чтобы убедиться, что клиент остался доволен вашими услугами. Вы будете думать, как бы сэкономить лишние 25 центов на стоимости детали. Вы скорее потратите деньги на презентацию своей продукции, чем на номер в отеле или аренду легковой машины. Вы не забудете стереть масляное пятно, прежде чем упакуете товар и отошлете его клиенту.

Но люди почувствуют себя хозяевами только тогда, когда у них появится более крупная цель, чем работа всего лишь ради зарплаты. Работников не сделать хозяевами, если вы просто разрешите им выбирать график работы и раскрасить рабочее место, как, похоже, полагают многие специалисты от менеджмента. Для начала годится, но в целом этого явно мало. Людям надо видеть Общую картину. Они должны понимать, что делают, почему их работа так важна, к чему они стремятся и как бизнес помогает им приблизиться к этой цели. Только тогда у них появится желание вступить, используя те средства, которые вы им даете, в Большую игру в бизнес и выигрывать.

Акционерный капитал — это пятое орудие в Нашей Большой игре. Именно с его помощью компания выполняет обещания, которые сулят остальные четыре инструмента: целевые нормативы, система премиальных, годовой план Игры и информационный процесс, центром которого является Большой сбор. С помощью этих четырех средств люди могут постоянно наращивать активы компании и при этом работать с увлечением. Они могут выигрывать каждый день, перекрывая целевые показатели. Они могут выигрывать каждую неделю, увеличивая общий счет набранных очков. Они могут добиваться выигрыша каждый квартал и получать дополнительное вознаграждение в рамках премиальной системы. Они могут Добиваться выигрыша каждый год и защищать свои рабочие места, выполнив показатели годового плана.

Но по-настоящему большой выигрыш дает игра в акции. С каждым долларом полученной нами прибыли стоимость нашего акционерного капитала возрастает примерно на 10 долларов. Это реальные деньги. Когда человек увольняется, мы выкупаем все имеющиеся у него акции Эс-ар-си; он получает наличными сумму курсовой стоимости его акций в нашем закрытом акционерном фонде. Время от времени мы устраиваем также специальные «торговые окна», когда наши сотрудники могут продавать или приобретать акции Эс-ар-си. Так или иначе, с 1983 года наши нынешние и бывшие сотрудники продали компании акции на общую сумму в 6 миллионов долларов.

Лучше всех, однако, идут дела у тех, кто сохранил свои акции или прикупал во время «торговых окон». Акция Эс-ар-си, которая стоила 10 центов во время выкупа предприятия в 1983 году, 1 января 1986 года стоила 4 доллара 5 центов, 1 января 1989 года — 13



долларов 2 цента, а 1 января 1991 года — 18 долларов 30 центов. Это рост стоимости на 18 200 процентов за девять лет, и при этом цифры, возможно, занижены. Стоимость активов компании ежегодно определяется независимой аудиторской фирмой, которая проводит тщательную проверку по окончании каждого финансового года и устанавливает официальную курсовую стоимость акций, которая используется во всех сделках и операциях. Как и большинство подобных организаций, фирма, к услугам которой мы обращаемся, склонна к консерватизму в своих оценках, поскольку вздутые цены могут самым разрушительным образом отразиться на ее клиентах. Так что вполне можно предположить, что, если когда-нибудь мы решим выйти на открытый рынок ценных бумаг, курс наших акций окажется значительно выше.

Такова магия эффекта умножения. В самом деле, множество компаний продают сегодня на фондовой бирже акции на суммы, в 25—30 раз превышающие их годовой доход. Если задуматься, это просто удивительно. Если вы поднажмете и получите прибыль в X долларов, люди готовы заплатить вам тридцать X, чтобы стать совладельцами вашей компании. Стало быть, каждый ваш доллар вдруг превращается на рынке ценных бумаг в 30 долларов. Лишние 100 тысяч долларов в итоговой графе баланса дают вам дополнительно 3 миллиона долларов от инвесторов. Так можно выигрывать разве что в рулетку, только здесь гораздо меньше риска, да и вращение колеса вы можете контролировать.

Акции могут обеспечить самый большой рост богатства, которого когда-либо добьется большинство людей. Это все равно что найти месторождение нефти. Я играл во многие игры. И не могу назвать другой игры, которая дает такие же шансы и сравнимый выигрыш. Я ставил деньги буквально на все, на что только можно заключить пари. Но совершенно точно, что это — самая выгодная игра, потому что можно влиять на ее результат. Вы сами в большой степени определяете, победите вы или нет.

Кто изобрел эту игру под названием «капитализм»? Уж, конечно, не я. Она существовала задолго до моего появления на свет. Я просто учу людей, как в нее играть, объясняю им, что это за удивительная игра. Если вы в ней преуспеете, вы сможете сделать гораздо больше, чем просто заплатить по счетам. Вы сможете реально осуществить некоторые ваши мечты. Возможность для этого — перед вами. Воспользовавшись ею, вы сможете сделать жизнь лучше для себя и для своей семьи. Это лучшая из известных мне причин, по которой стоит играть в Большую игру в бизнес. Вот какую мысль мы постоянно внушаем всем, кто работает в Эс-ар-си.

Акционерный капитал придает этому мотиву реальность.

**В этом месте моего рассказа я лишаясь поддержки многих владельцев предприятий.**

В нашей Большой игре в бизнес им нравится все, пока дело не доходит до распределения акций на предприятии. Проблематично это также для тех, кто управляет, но не владеет компанией, работает в филиале крупной компании или просто не может использовать акции как инструмент. Они спрашивают меня:

**\* Можно ли играть в Большую игру без наделения работников акциями?**

**\* Будут ли эффективны все остальные методы, если у людей нет акций своего предприятия?**

**\* Можно ли привить людям привычку мыслить и поступать по-хозяйски, даже если они на деле не являются хозяевами?**

Ответ на это все один: да. Можно устанавливать целевые нормативы, разрабатывать систему премий, создавать план Игры и проводить обмен мнениями наподобие наших Больших сборов. Люди откликнутся. Они будут учиться. Они увлекутся делом и начнут изобретать способы делать деньги и обеспечивать доход. Я знаю компании, где все так и делается. Многие из них сильно преуспели, хотя их сотрудники не имеют ни одной акции. Но, не превратив людей в полноценных хозяев, вы никогда не доведете их образование до конца. Остановитесь, не преподав им самый главный урок. Вы покажете им дорогу, но не путь к ней.

Акционерный капитал создает базу для способности мыслить перспективно. Это наилучший стимул для того, чтобы не сходить с дистанции, жертвовать сиюминутными выгодами и стремиться к главной награде, которая ждет впереди. Если у вас есть акции и вы понимаете, что это такое, значит, вы знаете, почему так важно работать на будущее. Вы можете принимать решения, рассчитанные на долгосрочную перспективу. Вы по-прежнему следите за повседневными делами, но по веской причине: ведь это наилучший путь к достижению непреходящего успеха.

Компании, которые не распределяют акции среди своих сотрудников, допускают ошибку. Они оставляют барьер, который надо снести. Они ограничивают возможности своих сотрудников. Если же называть вещи своими именами, они их просто обсчитывают. Но и себя они тоже обсчитывают, потому что акции являются на деле од ним из сильнейших средств управления.

### **ЭФФЕКТ «УОЛМАРТ»: КАК ДОБИТЬСЯ, ЧТОБЫ РЫНКИ АКЦИЙ ВОЗНАГРАЖДАЛИ И СТИМУЛИРОВАЛИ ВАШИХ СОТРУДНИКОВ**

Большинству бизнесменов в США предоставляется прекрасная возможность, которую все они, за очень небольшим исключением, игнорируют. Речь идет о том, чтобы предложить своим сотрудникам премии, в счет которых не надо платить ни цента. За вклад в вашу компанию вы можете выдавать вашим людям листки бумаги, которые называются акциями. Для вас это всего лишь бумага, но если дело организовано хорошо, кто-нибудь захочет купить эту бумагу. Раньше или позже ваши работники смогут взять эти листки и получить за них наличные деньги.

Никто не использует это средство эффективнее, чем Сэм Уолтон, основатель и президент компании «Уолмарт». Что бы вы ни говорили о закупках «Уолмарт», его методах торговли, политике цен и стратегии размещения магазинов, главный секрет успеха компании в том, что ее сотрудники — из числа самых заинтересованных в мире. Уолтон поддерживает в них стимул при помощи акций, предоставляя большие возможности их заработать. Он делает это, прекрасно сознавая, что вокруг полно вкладчиков, которые с жадностью хватают любую акцию «Уолмарт». Что же происходит? Публика начинает платить его сотрудникам, обеспечивая им регулярное получение премий за выполнение всех, с виду мелких, операций, которые необходимы для успеха «Уолмарт». С ростом стоимости акций кассирша зарабатывает отнюдь не номинальные 5 долларов в час. Ее заработок — в два, три, четыре раза больше.

Так вот, Уолтон все время выискивает способы раздать своим служащим побольше акций. Например, компания может получить разрешение на дробление акций: скажем, вместо 1 миллиарда акций по 35 долларов выпустить 2 миллиарда по 17 долларов 50 центов. У

Уолтона сразу появляется гораздо больше акций для распределения среди своих сотрудников. А вскоре посторонние покупатели акций подняли спрос до прежних 35 долларов за акцию. Таким путем Уолтон поддерживает низкую цену акций, доступную для своих сотрудников. Позже, когда цена вырастает, они получают фактически дополнительную премию, а счет оплачивает публика.

Конечно же, эту публику не назовешь глупой. Она получает вполне достаточно за свои деньги, да и Уолтон тоже, потому что эти премиальные имеют особый смысл. А для уверенности, что этот особый смысл понят, Уолтон развешивает объявления в своих магазинах и использует электронное табло в штаб-квартире компании, чтобы сотрудники всегда знали текущий курс акций. Он как бы говорит им: «Вот она, твоя желанная синяя птица. Теперь только от тебя зависит, как ее поймать. А надо-то для этого всего ничего: взяться и делать, что требуется».

Люди прекрасно понимают, что он хочет сказать, и поэтому в «Уолмарт» все делается отлично. Чистые магазины, приветливые сотрудники, быстрое обслуживание и доступные цены. Персонал «Уолмарт» заинтересован в том, чтобы неотступно следовать известному правилу: продавай товар с улыбкой, люби покупателя. И «Уолмарт» избавляется от всего, что мешает следовать этому основному правилу. Если сотрудница хочет купить дом, устроить ребенка в колледж, позаботиться о больных родителях, она не тратит рабочее время на раздумья о том, где взять на это деньги. Ей не придется работать на двух или трех работах. Она просто продаст часть своих акций.

Это даже трудно себе представить. В «Уолмарт» за кассовыми аппаратами сидят настоящие миллионеры, при этом компании это ничего не стоит. Поэтому в «Уолмарт» феноменально низкие эксплуатационные затраты, а моральный дух сотрудников феноменально высок. И все это, вместе взятое, способствует тому, что публика прекрасно раскупает акции компании. Ведь она хорошо видит преимущества вложения денег в компанию хозяев и делает это с большой радостью. Этот процесс продолжается непрерывно.

Вот чего можно добиться с помощью акционерного капитала. Он позволяет оплачивать труд ваших людей таким образом, чтобы не затрагивать основную структуру себестоимости продукции и производства. В результате издержки на оплату рабочей силы у вас будут гораздо ниже, чем у конкурентов. Это означает, что вы защищаете рабочие места и при этом даете возможность вашим служащим получать крупные вознаграждения за отличную работу. Это похоже на нашу систему выплаты премий в рамках «Стоп-Гутер», но только лучше. Имея акции, вы можете использовать силу приращения чисел. Вы можете выплачивать большие вознаграждения; вы можете обеспечивать более высокий уровень образования. Вы можете Показать человеку, который зарабатывает 8 долларов в час, как увеличить зарплату до 20 долларов в час, вкладывая деньги в самого себя.

Так почему же все компании не делают акции доступными для своих служащих? Если преимущества так велики, а затраты так малы, то, казалось бы, все, кроме самых ограниченных владельцев компаний, должны начать распределение акций. Но все происходит наоборот. Всем известно, что компании, которые распределяют акции среди своих сотрудников, скорее исключение, чем правило.

Несомненно, жадность играет в этом не последнюю роль, правда, следует учитывать, что на первом месте — невежество. Ведь вы не обеднеете, если начнете выделять своим служащим какую-то долю акций — спросите об этом хотя бы у Сэма Уолтона, одного из

богатейших людей Америки. Я подозреваю, что более сильным фактором, чем жадность, в данном случае является страх. Большинство владельцев и директоров компаний не хотят отдавать акции, потому что боятся таким образом рассекретить какую-то информацию. По причинам, названным в главе 5, посвященной системе открытого управления. И это по-своему не лишено логики. Нет никакого смысла раздавать людям акции, если они не понимают их истинной стоимости. Система открытого управления — вот самый лучший способ превратить распределение акций среди ваших сотрудников в огромное преимущество для компании. Но если вы боитесь открытости, лучше оставьте акции себе. У вас будет предостаточно проблем и без злобной и невежественной массы работающих на вас акционеров.

Но, помимо жадности и страха, есть три убедительных аргумента против распределения акций среди сотрудников компании. Я часто слышу их от людей, которые, раздав акции своим работникам, впоследствии очень сожалели об этом. Хотя бы уже по одной этой причине следует рассмотреть названные аргументы.

### **Довод 1 против распределения акций между своими сотрудниками: люди это не оценят.**

Чаще всего я слышу эту жалобу от владельцев тех компаний, которые уже имеют печальный опыт выделения своим сотрудникам доли в акционерном капитале. Они совершенно правы. Работники не могут по достоинству оценить акции, ведь вы не учите их бизнесу. Вы не сможете заставить людей думать и поступать по-хозяйски, сунув им в руки какие-то листочки бумаги. Возможно, ваши сотрудники сами захотят иметь акции. Они могут даже потребовать их. Многие люди путают акционерный капитал с залогом. Виной тому один из мифов, возникший еще в восьмидесятих годах. Но акции не будут служить материальным стимулом, если люди не знают, как повысить их стоимость. Они даже могут впасть в озлобление и цинизм, если акции, как по мановению волшебной палочки, не сделают их богатыми. И тогда вы проклянете день, когда их раздали. Чувство хозяина появляется из чувства ответственности. Люди должны определить, кто они.

### **Довод 2 против распределения акций между своими сотрудниками: пусть люди сами вкладывают деньги во что хотят.**

Некоторые люди, не согласные с практикой выделения своим сотрудникам их доли в акционерном капитале, предлагают другие альтернативы. Они говорят, что создание акционерной собственности работников (ЭСОП) является по своей природе средством размещения капитала. Тогда почему бы не раздать служащим те деньги, которые вы собираетесь вложить для них в ЭСОП, и не позволить им вложить деньги туда, куда им угодно? Платите им более крупные премии. Создайте фонд 401 (К), который позволяет отложить выплату подоходного налога на вложенные в него деньги, пока владелец не решит их изъять. А если уж им так хочется завладеть акциями, они могут приобрести акции других компаний — например, той же «Уолмарт». Они могут вложить капитал в различные предприятия, вложить деньги в другие виды ценных бумаг. Когда вместо акций вы даете людям деньги, вы даете им независимость, контроль и безопасность. Вы позволяете им следовать первому правилу благоразумного инвестирования: никогда не кладите все яйца в одну корзину.

Это интересный аргумент, но совершенно неверный. На самом деле вопрос стоит так: могут люди или не могут вкладывать деньги в акции тех предприятий, где они работают? ЭСОП для сотрудников — это не просто средство размещения капитала, так же как и дом — это не просто жилье. Когда люди вкладывают деньги в другие компании, они стремятся

к получению хорошей прибыли. Когда же они вкладывают деньги в свою собственную компанию, они берут обязательство. Они меняют отношение к работе. Они стремятся поймать свою синюю птицу. Кроме того, очень вероятно, что вы не сможете позволить себе дать им столько денег, сколько они сумеют заработать на акциях компании. Вы-то будете платить им обычными долларами, которые в конечном счете изымаются из доходов компании. Акционерные доллары обладают гораздо большим потенциалом благодаря силе приращения чисел. Если же вы попытаетесь выплатить им такие суммы из дохода предприятия, то очень скоро доведете свою компанию до банкротства.

### **Довод 3 против распределения акций между своими сотрудниками: это делит компанию на оппозиционные группы.**

И наконец, есть еще один аргумент, доказывающий, что акции являются причиной возникновения разногласий. Те, кто за открытую распродажу акций, ополчатся против тех, кто за распределение акций внутри компании, и обе эти группировки будут питать злобу к тем, кто захочет поддерживать статус-кво. Начнутся столкновения противоположных интересов. Люди забудут о своей работе. Управляющие не могут стать хорошими хозяевами, а из хозяев не получится хороших управляющих. Вот какие приводятся аргументы.

В этом есть рациональное зерно. Считается, что мысли об акциях затуманивают рассудок человека. Был у нас один управляющий, который имел много акций. Он вел себя так, будто это его плантация, а сотрудники — его рабы. В конце концов его действия зашли слишком далеко, и ему пришлось уволиться. Но ведь почти всегда все возникающие проблемы сводятся к конкретным людям. Дело не в акциях, они только предлог.

На самом деле я пришел к выводу, что акции оказывают совершенно противоположный эффект. Они позволяют людям отбросить мелочность и видеть Общую картину. Они помогают в разрешении конфликтов, без которых бизнес просто невыносим. Не будь акций, очень легко погрязнуть в мелочных разногласиях. Имея акции, всегда можно сказать: «Эй, опомнитесь, жизнь прекрасна! Подумайте, по какому ничтожному поводу вы ссоритесь. Не забывайте о деле. Посмотрите, чего вы лишитесь, если не придете к окончательному решению».

### **КАК РАСПРЕДЕЛЯТЬ АКЦИИ**

Если вы все же решите распределять акции среди сотрудников, знайте, что для этого существует очень много способов. И каждый из них имеет свои строгие правила. Когда мы только начинали, думали раздать акции всем, кто пришел работать в Эс-ар-си. Потом обнаружили, что это можно было сделать только при условии открытой продажи акций. Это стоило бы нам гораздо больших денег, чем у нас было в тот момент. Кроме того, это могло подвергнуть нас таким опасностям, с которыми мы бы в то время не справились. (Например, что, если бы один из наших конкурентов вдруг замыслил взять нас под контроль?) Поэтому мы начали искать другие способы предоставить нашим сотрудникам возможность получить свою долю ценных бумаг. В конце концов мы придумали три таких способа.

эсоп

Если человек занят на работе в Эс-ар-си в течение полного рабочего дня и проработал один год, он становится участником траста ЭСОП. В свою очередь, траст ЭСОП является единственным владельцем крупного пакета акций в Эс-ар-си. На 1 января 1992 года ему

принадлежал 31 процент акций. (А начиналось все с 3 процентов, и эта цифра ежегодно растет.) Период наделяния имуществом длится семь лет, как положено по закону. Столько времени вы должны оставаться в трасте ЭСОП, прежде чем у вас появится право получить при увольнении 100 процентов стоимости ваших акций.

Роль ЭСОП может значительно измениться в зависимости от особенностей компании. В Эс-ар-си мы используем ЭСОП, чтобы все наши сотрудники разделили с нами и финансовый риск, и материальные преимущества, связанные с владением собственностью: стоимость одной акции ЭСОП падает и возрастает точно так же, как если бы это была одна из акций, непосредственно принадлежащих Эс-ар-си.

Хотя акции ЭСОП формально не имеют права голоса в компании, у траста есть все законные права владельца акций, и права эти весьма значительны. ЭСОП управляется комитетом в составе пяти человек, трое из которых назначаются советом директоров Эс-ар-си. Двое остальных выбираются — один от сотрудников на почасовой оплате, другой — от штатных сотрудников компании.

## СПЕЦИАЛЬНЫЕ РАСПРОДАЖИ ЦЕННЫХ БУМАГ

Время от времени мы тоже предоставляем своим сотрудникам возможность приобрести акции на специальных распродажах. Такие распродажи разрешены в некоторых штатах, чтобы помочь служащим обзавестись собственностью. По закону штата Миссури и федеральному закону вы можете получить освобождение от регистрации ценных бумаг, предложенных к продаже своим служащим, если все они (или почти все) постоянно проживают в этом штате. Такое освобождение позволяет вам продавать акции непосредственно вашим служащим, не прибегая к публичным торгам. Акции могут приобретаться неограниченным числом людей при условии, что они работают в вашей компании полный день и постоянно проживают в данном штате или имеют специальные льготы.

Первую такую распродажу мы провели в 1986 году, выпустив 170 тысяч акций общей стоимостью в 500 тысяч долларов. Чтобы обеспечить максимальное количество участников, мы поделили распродажу на этапы. Во время первого этапа люди могли купить от 200 до 450 акций. Когда оказалось, что не все эти акции были распроданы, мы перешли ко второму этапу, на котором можно было купить до 9555 акций. Была также и третья стадия, но до нее мы не дошли. Все акции разошлись на первом и втором этапах. Мы даже Продали несколько акций рабочим с почасовой оплатой. Один парень вложил в акции все свои сбережения. Он сделал ставку на самого себя и правильно поступил. В следующие пять лет стоимость его акций возросла на 216 процентов, с 8 долларов 45 центов до 18 долларов 30 центов за акцию.

## В ТОТ ГОД МЫ РЕШИЛИ НЕ ПОЛУЧАТЬ РОЖДЕСТВЕНСКУЮ ПРЕМИЮ

Настоящая проверка полученных знаний начинается тогда, когда, опираясь на эти знания, вам приходится принимать реальные решения. Мы столкнулись с одним из таких случаев, в ноябре 1989 года. Именно в тот год людям пришлось решать, что лучше: защитить акции или получить рождественское вознаграждение,

Мы не получали премий в первом и во втором кварталах, но это было в порядке вещей. Иной раз и полгода может уйти на то, чтобы только приблизиться к достижению плановых заданий, если они выбраны правильно. Потом, уже в конце октября, стало ясно, что и за третий квартал мы никакой премии не получим — в первый раз за все время.

Премия за третий квартал выплачивается в конце ноября, как раз для покупки рождественских подарков, поэтому вполне понятно, что люди были огорчены этой потерей. Мы недовыполнили план по показателю отношения оборотного капитала к краткосрочным обязательствам всего на одну сотую процента, и это было обиднее всего.

Собрались все мастера и потребовали личной встречи со мной. Рабочие были недовольны. Они упорно трудились целый год, изо всех сил стараясь выполнить новый заказ, который мы получили совершенно неожиданно. Мастера подбадривали их, обещая, что в конце квартала будет хорошая премия. А теперь — пожалуйста, никакой премии. Что мастерам оставалось делать? Как уговорить людей работать до конца года на голом энтузиазме?

Я их выслушал и сказал: «Я все понимаю и не меньше вас хочу, чтобы у рабочих была моральная и материальная заинтересованность. Если хотите, мы можем закрыть глаза на недовыполнение плана и выплатить премию. Мы обязательно выполним план в четвертом квартале, для этого есть все шансы. Поэтому мы можем в ноябре авансом заплатить за февраль, и пусть у людей будут деньги, чтобы отпраздновать Рождество.

Но вы со своими рабочими должны как следует подумать, прежде чем примете мое предложение. Если и в четвертом квартале по каким-то причинам план не будет выполнен, мы лишимся тех денег, которые будут уже выплачены. Вам придется вернуть эти деньги. А откуда их взять? Знайте, они будут взяты из прибыли. Если это произойдет, стоимость акций останется такой же, как и в прошлом году. И запомните, каждый доллар в прибыли после уплаты налогов стоит 10 долларов в переводе на стоимость акций. Так что выбирайте сами. Мы можем заплатить премию сейчас или подождать, пока мы ее заработаем. Решайте».

Всю следующую неделю в компании велись ожесточенные споры. Обычно начальнику производства требовалось всего пять минут, чтобы дойти до своего кабинета. Теперь ему не хватало и получаса. Люди все время останавливали его, спрашивали, что он думает, просили помочь разобраться с цифрами. Все пытались вычислить вероятность выполнения плана в четвертом квартале.

Когда неделю спустя мастера снова собрались у меня, я спросил их, какое принято решение. Они рассказали, что провели опрос общественного мнения. Около 40 процентов рабочих хотели получить премию; среди них в основном были молодые люди, которые работают в компании недавно и не имеют большого количества акций. Остальные 60 процентов решили ждать, пока премия будет заработана честным трудом. «Так что же вы решили?» — спросил я. Они хотели, чтобы окончательное слово было за мной, и я сказал: «Ни в коем случае. Ведь вам придется потом расхлебывать все последствия». Сотрудники единодушно проголосовали против премии.

Впоследствии оказалось, что в четвертом квартале мы снова недовыполнили план на одну сотую процента. Поэтому передо мной встала еще одна моральная проблема. Я собрал управляющих и сказал им: «О'кей, я знаю, что вы отличные ребята, и я не могу игнорировать тот факт, что вы вкалывали четыре квартала без всяких премий. Поэтому я предлагаю оставить на следующий год старую программу выплаты премий». В первый раз за семь лет мы оставили неизменными плановые показатели за предыдущий год, но ведь они были очень высокими. Людям была нужна победа. Мы должны были дать им возможность доказать, что они могут работать. И они вырвались вперед в первом квартале 1990 года.

**ВНУТРЕННЯЯ ТОРГОВЛЯ**

Когда мы начинали в 1983 году, нас, владельцев акций, было всего тринадцать человек. Все мы работали управляющими и мастерами в Эс-ар-си. Сегодня у нас сорок пять держателей акций (исключая ЭСОП), и они работают в самых разных подразделениях компании. Поскольку мы не готовы к публичным торгам, мы ограничили круг владельцев акций Эс-ар-си исключительно нашими сотрудниками и директорами, но внутри этого круга мы поощряем внутреннюю торговлю небольшим пакетом акций. Это дает возможность новым людям приобрести акции, а старым владельцам акций — получить доход. А еще это в целом способствует определенному отношению к акциям компании.

Но все же мы регулируем торговлю акциями, чтобы этот процесс не вышел из-под контроля и не нанес вред компании. Согласно первоначальному соглашению владельцев акций, у нас есть право выкупать акции любого владельца, который умер, уволился или ушел из компании при любых обстоятельствах, а выплачивать деньги мы можем на протяжении довольно долгого времени. Кроме того, мы предоставляем право нынешним держателям акций продавать их во время «торговых окон», которые мы устраиваем каждые два-три года, в зависимости от того, каковы наши финансовые ресурсы. Кроме того, тем сотрудникам, чья работа связана с особым риском или ответственностью, мы предоставляем право купить акции по льготной цене. А нынешние владельцы могут покупать акции друг у друга и продавать их, не ставя компанию об этом в известность.

В результате мы оставляем за собой право контроля за тем, кто может, а кто не может владеть акциями. Мы организовали продажу акций таким образом, чтобы защитить всю компанию. Мы не хотели, чтобы акции уходили из компании, опасаясь, что посторонние инвесторы привнесут свои взгляды, которые мы не разделяли, и заставят нас делать то, что мы не собирались делать. А еще мы хотели, чтобы наши сотрудники не лишились возможности покупать акции внутри компании.

Для нас основная цель распределения акций состоит в как можно более широком их распространении для создания финансовых преимуществ нашим сотрудникам и гарантии ответственности всей компании за курсовую стоимость. Небольшая юридическая власть при решении большинства вопросов остается в руках тех людей, кому принадлежит пакет акций, дающий право голоса. Среди них — я и еще пятеро управляющих, все мы когда-то внесли свои деньги за выкуп нашего завода. Сначала такими же акциями владели еще двое управляющих. Один ушел, а другой продал свой пакет акций во время одного из «торговых окон». В обоих случаях компания приобрела эти акции, и они были изъяты из обращения. Те из нас, кто до сих пор владеет голосующими акциями, используют их с одной целью — для выбора совета директоров.

В действительности распределение акций внутри компании ни в коей мере не ведет к потере контроля над своим бизнесом, как того опасаются многие владельцы компаний. Однако если распределение акций совсем не влияет на ваши методы управления компанией, значит, что-то вы делаете не так. Образованные служащие, которые понимают все аспекты бизнеса, дают огромное преимущество руководителю: у вас есть множество людей, к которым вы можете обратиться за помощью в трудную минуту.

**ПУСТЬ ЛЮДИ ПРИНИМАЮТ РЕШЕНИЕ, ЕСЛИ ЭТОГО НЕ МОЖЕТ СДЕЛАТЬ НАЧАЛЬНИК**

Я стремлюсь выяснить коллективное мнение, когда:

**— я вижу обе стороны проблемы;**



— дело темное, и я не знаю, что делать.

В этих случаях единственный приемлемый способ найти решение - предоставить слово большинству. Я не могу знать всего; когда я не знаю, как ответить на вопрос, обращаюсь к сотрудникам нашей компании, полагаюсь на то, что в результате коллективного творчества они предложат что-нибудь получше, чем я. Например, как-то возник вопрос, нужна ли нам новая столовая или нет. Когда я затронул эту тему на открытом собрании, рабочие сказали: «Есть вещи, которые нам нужнее гораздо больше, чем столовая». Действительно, станки и другое оборудование, которое помогает поднять производительность труда, были им гораздо нужнее.

Но больше всего я нуждаюсь в помощи сотрудников, когда надо принять какое-нибудь важное и ответственное решение. Бывает так: сколько бы способов решения я ни находил, у меня нет уверенности, что именно это решение — правильное. С одной из таких проблем я столкнулся в декабре 1986 года, когда компания «Дженерал Моторс» неожиданно отменила свой заказ на 5 тысяч моторов, а эта цифра составила 40 процентов основной производственной деятельности на следующий год.

Судя по этим цифрам, нам надо было увольнять сто человек, иначе мы рисковали потерять компанию. Но такого рода увольнение означало бы настоящее фиаско нашей системы управления. Винить было некого. Мне пришлось взять всю ответственность на себя, хотя я никак не мог предусмотреть, что нам грозит такая катастрофа. Мне надо было решать, кого уволить. Я знал, что мне лично ничего не угрожало, по крайней мере пока. Но от этого становилось только хуже. Я часами просиживал в офисе, уставившись в потолок и думая о том, что от нас зависит, смогут ли эти люди накормить свою семью. Мы сказали им, что у них есть работа. И уж если они надумают уйти, то это должно быть их решение, а не мое.

Вместе с другими управляющими мы долгие недели изучали цифры в поисках ответа. Мы поговорили с заказчиками и продавцами и, следуя их совету, постарались уговорить «Дженерал Моторс» пересмотреть свое решение. Безрезультатно. В конце концов я обратился к людям. В середине марта 1987 года мы провели серию открытых собраний. Я как можно яснее обрисовал всю картину. Я сказал им, что если не увольнять никого, нам придется выработать 55 тысяч человеко-часов на производстве новой продукции, а если это решение окажется ошибочным, наша участь предрешена. Вместо того чтобы уволить сто человек сейчас, нам, вполне вероятно, придется уволить потом двести. Нам понадобится новый приток капитала извне, а это может повлиять на общее положение дел в компании. Возможно, в результате всего этого в руководстве компании тоже произойдут перемены.

Я не получил ясного ответа. Была группа старых рабочих, которые не захотели рисковать. Эти люди стояли особняком от группы новичков, как раз тех, кто и подпадал под увольнение. Они сказали: «Черт возьми, если уж выбирать — мы или они, пусть лучше будут они». Это был очень хороший аргумент. Чтобы обойтись без увольнений, нам пришлось бы начать выпуск изделий ста новых наименований, и на это у нас было всего три месяца. Ведь невозможно так быстро освоить новые виды продукции. Я согласился: действительно, невозможно.

Итак, мы были готовы объявить об увольнении. Но тут ко мне снова пришли те старые рабочие, вот уж, действительно, железные ребята. Очевидно, они обсудили этот вопрос между собой и прикинули, что необходимо для производства новой продукции. Они сказали: «Вот что. Мы тут подумали и решили, что справимся. Конечно, придется

подучить эту молодежь кое-чему, но уж мы постараемся. Сделаем». Им, так же как и мне, не хотелось, чтобы рабочих увольняли. Но я не думаю, чтобы на их решение повлияли эмоции. Я думаю, они все просчитали. Ведь они представляли себе все нюансы производства даже более четко, чем я. И решили, что готовы принять вызов.

Это был тот случай, когда наша система сама о себе позаботилась. Если бы я услышал от людей что-то другое, то, наверное, отреагировал бы иначе. Но когда эти ребята сказали: «Давайте попробуем», — мне больше ничего было не надо. Мне и самому хотелось пойти по этому пути. Когда в глазах твоих сотрудников сострадание — это большая награда. Это дает вам дополнительный стимул, потому что видишь, какие хорошие люди работают вокруг тебя.

Но должен признать, что вводить такое количество новой продукции было адски трудно. Мы предупреждали людей, что их ожидает очень тяжелая работа, но думаю, что мы и сами не представляли, как невыносимо трудно нам будет. В июле мы буквально плакали, так было тяжело. Никак не могли поднять качество. Никак не могли выработать определенный режим работы. Нам было очень трудно начинать. Это можно сравнить с выздоровлением после паралича — очень медленно и очень болезненно. Было больно. Было действительно больно. Я говорю о продолжительной боли. Но мы выкарабкались, избежали увольнений. Мало того, в новом году взяли на работу еще сто человек.

## ЧТО ТАКОЕ ДЕМОКРАТИЯ В БИЗНЕСЕ

Мы стараемся как можно шире привлекать наших сотрудников к управлению Эс-ар-си, но это не демократия в политическом смысле слова. Основанием полномочий любой политической демократии является согласие управляемых ею масс. Основанием полномочий любой компании является согласие рынка. Те, кто работает в компании, могут решить, что это очень здорово. Но если компания не будет получать прибыль или истратит всю наличность, им придется искать другое место работы. Так что именно рынок говорит нам, каким должно быть подавляющее большинство наших решений. Поэтому самое главное — понять, что же он говорит в данный момент.

Тем не менее в бизнесе гораздо больше возможностей для демократии, чем многие люди могут себе представить. Вместо этого они позволяют манипулировать собой. Я хочу сказать, что люди, которые владеют ценными бумагами в открытых акционерных компаниях, имеют власть, которой никогда не пользуются. Существует глубокая пропасть между той властью, которой они обладают, и тем, что они делают. Почему так мало владельцев акций пользуется этой властью?

В нашей компании ни одно действительно важное решение никогда не принималось, если оно не получало единогласного или, во всяком случае, общего одобрения. Любое значительное решение обсуждается заранее. Мы просим людей активно участвовать в дискуссии, говорить все, что они думают. Надо ли всем предлагать акции? Надо ли нам расширяться? Надо ли децентрализовываться? Когда мы начали подумывать о децентрализации, мы переговорили с каждым сотрудником компании. У меня хранятся целые папки записей, сделанных во время собраний, которые мы проводили. Сначала я беседовал с мастерами. Потом мы обратились к рабочим, чтобы выяснить, что предпочитают они. Мы сообщили об их пожеланиях группе управляющих и попытались прикинуть возможность реализации этих пожеланий. В результате всех обсуждений появился план децентрализации.

В бизнесе именно глава компании решает, как ею управлять. Вот я и решил использовать преимущества демократического процесса. Я всегда прошу людей быть активными, участвовать в голосовании, вносить новые идеи. Я очень надеюсь на этот процесс. Пытаюсь найти такую систему, которая была бы простой, доступной и привлекательной для людей. Хочу дать им возможность и план Игры, который позволит им принимать собственные решения. Хочу, чтобы они видели, какое место занимают их решения в нашей общей головоломке. Поэтому прежде всего их надо учить. Без образования у вас не будет никакой демократии. Будет одно манипулирование. Какая уж тут может быть демократия, если люди не имеют ни малейшего представления о том, что вы им говорите. Чем лучше обучены ваши сотрудники, тем больше у вас может быть демократии и тем лучше она будет работать.

Наступает такой момент, когда рост предприятия становится препятствием на пути демократии, потому что вам все время приходится подгонять новичков. А это может вызвать необходимость тормозить работу более опытных работников — подождите, мол, немного, пока те ребята подтянутся. Это проблема, с которой мы давно боремся. Именно по этой причине мы начали создавать филиалы. Более мелкие предприятия облегчают нам процесс общения с людьми. В малом бизнесе процесс информирования проходит быстрее и легче. Когда вы работаете на предприятии малого масштаба, у вас появляется больше времени. Если же вы работаете на крупном предприятии, все ваши проблемы соответственно укрупняются.

Еще во времена американской революции Томас Пейн написал памфлет под названием «Здравый смысл», потому что считал, что в основе демократии лежит здравый смысл. Я полностью разделяю его мнение. В основу моего метода управления компанией заложен исключительно здравый смысл. Это — самый справедливый способ организации производства. В мире столько несправедливости! Так почему бы не создать такие условия, при которых хоть вы постараетесь поступать справедливо?

Эта система эффективна. Вот почему я использую ее. Мне не известен никакой другой способ более успешного ведения дел в компании. Система эффективна потому, что она вызывает у людей желание участвовать в общем деле, быть активными, учиться и расти. Единственная проблема с политической демократией, которая существует у нас в США, заключается в том, что не очень многие люди проявляют активность. В Эс-ар-си мы стараемся помочь людям проявлять больше активности. Для этого мы и рассказываем правду о бизнесе. Мы стараемся взывать к их разуму, объяснять, что их вклад в общее дело вернется к ним сторицей. Именно в этом нам очень помогают акции.

---

## **Джек Стэк "Большая игра в Бизнес" > Глава 11. Высший уровень мышления**

---

Я хочу рассказать вам о том, что приводит в ужас каждого руководителя компании. Или, по крайней мере, должно приводить в ужас. Вот уже много лет они крадутся за нами по пятам, хотя никто и не обращает на это внимания. Но вот они уже рядом. Они большие, и все знают о них и боятся их. Вы и глазом моргнуть не успеете, как они превратят вас в

нищего. Они могут лишить вас работы, могут уничтожить вашу компанию, могут разорить вашу семью, могут сломать вам жизнь.

Я имею в виду расходы на здравоохранение. На сегодняшний день это самый неразрешимый вопрос в бизнесе. У меня нет на него ответа. И я не знаю, у кого он есть. Многие десятилетия мы игнорировали проблему здравоохранения как отдельного аспекта бизнеса, в результате расходы на него выросли с 24 до 40 процентов в год. Мы считали, что нас защитит страховка. Мы не осознавали того простого факта, что все расходы на здравоохранение уплывают к страхователям в виде страховых взносов. А теперь эта проблема вышла из-под контроля. На изучение одной этой строки в отчете о прибылях и убытках у меня ушло четыре года. Я разложил ее на шестьдесят шесть составных частей. Могу привести вам цифры и статистику. Стал буквально одержим всеми этими вопросами. Когда моя младшая дочь появилась на свет, я стоял рядом и видел, что доктор пользуется хирургическими перчатками по цене 2 доллара 20 центов за пару. И я знал, что мы могли бы купить их на нашей фабрике всего за 19 центов. Я настолько увлекся созерцанием того, как он выбрасывал эти самые использованные перчатки, что почти забыл, что моя крошка должна была вот-вот родиться.

Размышления о здравоохранении и не до такого могут довести. Цены растут с головокружительной скоростью, и кому-то придется за все платить. Чем больше я думал над этой проблемой, тем больше она меня занимала. В конце концов я перестал вообще что-либо понимать. А потом произошло то, что лишний раз напомнило мне, какими опасностями чреваты нерешенные вопросы здравоохранения.

У сына одной из наших служащих случился сердечный приступ. К тому времени, когда приехала машина «скорой помощи», он уже находился в коматозном состоянии. Это была ужасная трагедия. Он был сильным, энергичным семнадцатилетним юношей. Впереди его ожидало большое будущее. Я много лет знал его мать. До прихода в Эс-ар-си она работала у нашего юриста. Она прекрасный человек. И все же, когда я услышал эту печальную новость, моей первой мыслью было: «Как мы оплатим больничные счета?»

Я ужасно боялся, что нам придется платить за длительное лечение. Это стоило бы нам дополнительно 400 тысяч долларов в год страховых взносов вдобавок к премиальным. Деньги пришлось бы взять из нашего дохода. Это могло бы привести к приостановке выплат по премиальной системе. Повлияло бы на стоимость акций. Я не знал, что делать и как ко всему относиться. Конечно, я обязан беспокоиться только о болезни мальчика. Но разве меня не должно было волновать, как это повлияет на других сотрудников и их семьи. А если произойдет еще два или три таких случая?

Меня раздирали сомнения. Я уже не знал, о чем молить Бога. По правде говоря, я уже не знал, чего мне больше хочется: чтобы он выжил или умер. И это пугало меня больше всего. Во что же я превращаюсь? Раньше я всегда говорил себе, что занимаюсь бизнесом для улучшения жизни людей. И вот теперь я почти хочу, чтобы человека не стало. Конечно же, я надеялся, что он поправится,— это ясно. Но вдруг ему понадобится длительная реабилитация? Как мы заплатим за это? Как бы мы ни старались, для всех это будет ощутимым ударом. Всем придется чем-то пожертвовать. Чего-то лишиться. Разве это справедливо? Честное слово, я не знал, что и думать.

В конце концов нам не пришлось искать ответы на эти очень и очень трудные вопросы. За нас это сделала другая компания. Оказалось, что мальчик застрахован по месту работы отца. Поэтому за лечение, а потом и за реабилитацию платили другие. Но этот эпизод потряс меня. Что-то во мне сломалось. До этого я участвовал в работе местного комитета,

образованного бизнесменами и медиками для решения проблемы здравоохранения. В скором времени после случившегося я ушел из этого комитета. Чувствовал, что не могу больше сталкиваться с подобными проблемами, что они постепенно превращают меня в какое-то чудовище.

К сожалению, все мы вынуждены с ними сталкиваться, и они не единственные. Мы окружены проблемами, которые оказывают значительное влияние на бизнес, не говоря уже об обществе в Целом. Но я не говорю сейчас ни о чем туманном или абстрактном. Страдает не только качество жизни. Эти проблемы обрушиваются на нас там, где мы можем увидеть их, ощутить, наконец что-то предпринять: в отчете о прибылях и убытках. Дороги находятся в плохом состоянии, и мы ощущаем это на себе по увеличению транспортных расходов. Люди плохо обучены, и мы ощущаем это на себе по низкому качеству товаров и большому количеству рекламаций. Если не обращать внимания на состояние рабочих мест, это даст о себе знать ростом издержек, увеличением страховых отчислений и претензий к качеству. Бедность и преступность ведут к увеличению налогов, что тоже весьма ощутимо. А по мере того, как многим компаниям становится все труднее работать с достаточной прибылью, крах многих предприятий ведет к повышению надбавок за просроченные ссуды.

В данном случае мы говорим о накладных расходах. Если хотите, называйте их социальными накладными расходами, но от этого ничего не изменится, они все равно останутся накладными расходами. Их можно оценить с помощью цифр. Они присутствуют в любом отчете о прибылях и убытках любой компании по всей стране. Независимо от того, занесены они отдельной строкой в отчет о хозяйственной деятельности или нет, независимо от того, что вы можете даже не подозревать об их существовании, вы все равно уже оплачиваете эти социальные накладные расходы. Они являются частью общих накладных расходов, которые подлежат погашению.

И вам никак не удастся этого избежать. Страхование на случай болезни — это статья расходов, которая непосредственно затрагивает каждого из нас. Если вы берете на себя заботу об этом, вы совершенно беспомощны. Что бы вы ни предпринимали, цены будут неуклонно расти. Вы сможете немного облегчить свою участь, если вам удастся уговорить людей отказаться от дурных привычек. Попытайтесь повлиять на своих сотрудников, чтобы они бросили курить, сбросили вес, занимались физкультурой и т.д. Но вам будет трудно. Это — вмешательство в личную жизнь. Да и все равно они могут заболеть. Ведь это не спасло того мальчика от сердечного приступа. Да и вам это тоже вряд ли поможет контролировать расходы на медицинскую страховку. Они будут все расти и расти, ведь надо же кому-то платить за всех тех людей, которые не имеют медицинской страховки, а таких людей с каждым днем все больше и больше.

Правда, есть одна временная альтернатива: вы можете вообще отказаться от страхования на случай болезни, если после этого вас не замучает совесть. Но расходы эти все равно вернуться к вам, пусть и в другой форме — в виде падения производительности труда, текучести кадров и невозможности привлечь хороших работников. Более того, вам придется платить и тогда, когда вы будете покупать товары и услуги другой компании, которая обеспечивает медицинскую страховку.

Можете бежать, но спрятаться вам некуда. Грозный призрак медицинского страхования все равно догонит вас. И тогда вы вполне можете лишиться своей компании. Страхование до тех пор будет увеличивать ваши расходы, пока на них не станет уходить вся прибыль. Или оно разрушит компанию изнутри, подрывая моральный дух ваших сотрудников. Мне действительно очень не нравится этот вопрос. Я пытаюсь его разобрать как можно

подробнее, но все-таки не могу найти ответа. Иногда мне в голову приходит такая мысль: а что, если мы вместо медицинского страхования начнем выдавать каждому сотруднику по 4 тысячи долларов в год, и пусть он распоряжается ими, как хочет. Если люди захотят использовать деньги для укрепления своего здоровья, что ж, прекрасно. У вас появится единственная надежда разрешить эту проблему. Но тогда вам придется искать способ заработать сумму, составляющую 25 процентов вашего годового дохода, иначе у вас не будет денег, которые необходимы в том случае, если вы все-таки заболеете. Но где же человеку взять гарантированные 25 процентов годового дохода?

Раньше было два ответа на такой вопрос. Первый: спасительное равнодушие, проблема исчезнет сама по себе. Иногда этот вариант срабатывал, а иногда — нет. Второй: переложить решение этого вопроса на плечи правительства. Оба варианта ненадежны, а мы не можем больше рисковать. Мы уже испробовали первый вариант, но он не сработал. В результате мы оказались в еще худшем положении, чем раньше. С другой стороны, правительственная альтернатива никак не входит в наш диапазон цен. Нет более дорогого способа решить какую-нибудь проблему, чем прибегнуть к помощи бюрократии, правил и разрешений. Кто будет платить за новую систему социального обеспечения или новую государственную программу бесплатной медицинской помощи? Это просто вызовет появление новых накладных расходов, тогда как мы еле справляемся с погашением тех, что уже имеем.

Мы в безвыходном положении. Никто не будет решать наши проблемы за нас. У нас больше нет дешевых источников денег. Мы не можем заплатить за наши решения, обложив налогами богачей: у них тоже денег недостаточно. А если обложить налогами бизнес, тем самым мы приобретем еще один, более опасный клубок проблем и усугубим уже имеющиеся трудности. Занять денег мы тоже не сможем: японцы и европейцы ужесточили условия кредитов. Кроме того, даже правительствам рано или поздно придется расплачиваться с долгами. Для этого понадобятся наличные. Существует только три способа получения наличных денег:

- 1) можно увеличить денежную массу и тем самым еще больше подорвать экономику инфляцией;
- 2) можно распродать свое имущество — и допустить иностранцев к владению вашими национальными ресурсами и, наконец,
- 3) можно сориентировать промышленность вашей страны на получение прибыли и накопление наличности.

Это возвращает нас к Большой игре в бизнес и к тем двум принципам, о которых я рассказывал в [главе 1](#). Они не просто являются основой разумного подхода к управлению компанией. На самом деле они дают единственную реальную надежду на решение тех проблем, которые стоят не только перед нами, но перед обществом в целом. Эти альтернативы ни в коей мере нельзя считать решениями. Они всего лишь способ, который поможет справиться с ухудшением состояния нашей экономики, снижением уровня жизни и ограничением возможностей для наших детей, внуков и всех последующих поколений.

Сейчас нам больше всего необходимы новый уровень мышления и обширная образовательная программа. Эта образовательная программа в первую очередь должна проводиться с помощью американского бизнеса — в цехах заводов и фабрик, на складах, за прилавками магазинов, у компьютеров и копировальных машин, за рабочими столами, в конференц-залах и рабочих столовых. Надо изменить менталитет целой страны,

менталитет, который был создан благодаря тем способам управления компанией, которые применялись в прошлом. Нам надо избавиться от всяческих отговорок. Мы должны искоренить из сознания людей саму мысль о том, что всегда можно обвинить кого-то в своих несчастьях и ждать, что кто-то придет и позаботится о них. Каждый из нас должен отвечать за себя. Мы должны приобрести уверенность в себе, должны сами устанавливать контрольные цифры, соблюдать нормативы, следить за издержками, за отчетностью, намечать плановые задания, выплачивать премии, Уметь пользоваться силой приращения цифр, учить людей мыслить и действовать по-хозяйски. Мы должны делать все это, потому что не существует другого способа вернуть лидерство нашей экономике и обществу. Но все это не станет возможным, если во главе этого движения не будет стоять менеджмент.

## **ДЕСЯТЫЙ ОСНОВНОЙ ЗАКОН:**

### **Перемены начинаются с руководства, или рыба гниет с головы.**

Нравится вам это или нет, но ответственность за будущее страны целиком и полностью возложена на плечи тех, кто занимается бизнесом. Мы единственные, кто может что-то реально изменить. Радоваться тут нечему. Всем нам в жизни необходима стабильность. Стабильность могла бы дать много положительного всему обществу. Мне бы очень хотелось, чтобы церковь приобрела большее влияние, чтобы правительство проводило мудрую и эффективную политику, а школы стали источником национальной гордости. Руководство как таковое пришло из бизнеса. Если вы хотите увидеть одного из тех, на кого мы возлагаем надежды, кто может внести в нашу жизнь большие перемены,— посмотрите в зеркало.

Мы — люди бизнеса, поэтому нам необходимо вернуться к первоосновам. Сейчас важно снова обратиться к нашей главной миссии в обществе — создавать рабочие места. Создавая рабочие места, вы создаете средства для снижения накладных расходов, включая все социальные, которых у нас предостаточно. Чем меньше рабочих мест, тем больше людей будут получать пособия по безработице и разные социальные пособия, не будут иметь медицинской страховки, погрязнут в нищете и преступности. Последствия: высокие накладные расходы, покрывать которые придется нам с вами. Потому что все это ударит по нам рикошетом. За все придется платить.

### **КАК СОЗДАЮТСЯ РАБОЧИЕ МЕСТА**

Несколько лет назад я решил для поправки здоровья заняться рыбной ловлей. Это был уже самый конец 1983 года, первого года после выкупа нашего завода. На мне стало сказываться напряжение адского труда. Волосы стали выпадать целыми клоچьями. Пропали аппетит и сон. Меня шатало при ходьбе. Когда я пошел к врачу, он сказал, что у меня либо рассеянный склероз, либо еще что-то похуже. Другой врач сказал нечто более обнадеживающее: стресс.

Я решил, что рыбная ловля поможет мне расслабиться. Купил кое-какие снасти, послушался советов от друзей из Эс-ар-си и отправился на рыбалку. Рыбак я оказался никудышный. Я читал книги и брал уроки. А рыба меня просто игнорировала. Наблюдал за профессионалами. Читал статьи в журналах по рыболовству. Я бесконечно отработывал технические приемы. Ничего не помогало. Мне не удавалось поймать ни одной рыбешки, чтобы восстановить душевное равновесие. Когда у нас в Эс-ар-си проходили соревнования по ловле окуней, я занял самое последнее место.

Как-то я стоял на берегу, но клева, как всегда, не было. И тут я заметил поблизости человека, который, судя по всему, был одним из завсегдатаев на этом озере. Он был» весь загорелый и обветренный, руки и лицо покрывали глубокие морщины, во рту — ни одного зуба. Он был похож на Старика из повести Хемингуэя «Старик и море». Я быстро подошел к нему и завел разговор. Хотел, чтобы он помог мне, указал, в чем моя ошибка. Он осмотрел мои снасти и ничего не сказал. Я несколько раз закинул крючок. Он молча наблюдал.

— Ну, так что же я делаю неверно? — наконец спросил я.

— А ничего,— сказал он.

— Ничего? — удивился я. — Так почему же тогда рыба не ловится?

— Дай-ка я тебе скажу кое-что, сынок. Клев здесь везде одинаковый. Единственная разница между теми, кто уходит с добычей, и теми, кто уходит ни с чем, состоит в подготовке и внимании. Ты всегда проверяй, острый ли у тебя крючок и не попорчена ли леска. А потом все время смотри на леску. Подмечай всякие мелочи, и тогда наловишь столько рыбы, сколько тебе надо.

Я вспоминаю эту историю всякий раз, когда встречаю людей, которые не знают, чем заняться, потому что у них, видите ли, нет подходящей возможности. А еще я вспоминаю эту историю, когда слышу о компаниях, увольняющих людей, потому что они больше не нуждаются в их услугах, потому что для них не хватает работы, потому что все возможности исчерпаны. Какое расточительство! Существует несметное количество возможностей: возможности роста, возможности начать новый бизнес, возможности создавать новые рабочие места и снижать накладные расходы. Клев везде одинаковый. Но поймает рыбу тот, кто этого очень хочет и хорошо подготовился.

В течение последних двух лет у нас в Эс-ар-си постоянно открываются новые предприятия, которые мы стараемся вводить в строй в кратчайшие сроки. В то же время мы децентрализуем уже существующие предприятия, разделяем их на более мелкие, которыми можно управлять как отдельными компаниями. Все это входит в наш план превращения Эс-ар-си в конгломерат самых разнообразных предприятий и постоянно действующий инкубатор бизнеса. В основном новыми компаниями управляют те, кто получил образование в области бизнеса в Эс-ар-си. Большинство из них прошли все ступеньки служебной лестницы. Еще в восьмидесятых годах, будучи рабочими на почасовой оплате, профессионалами с постоянным окладом и управляющими среднего звена, они участвовали в специально организованной нами прогулке на теплоходе, во время которой учились Большой игре в бизнес. А теперь они могут применить знания на своих собственных заводах. В будущем в любой момент, когда они захотят, мы предоставим им возможность приобрести собственные предприятия. Тем временем от Эс-ар-си будут отпочковываться новые и новые компании.

Честно говоря, возможностей у нас более чем достаточно. Куда ни посмотри, везде можно начать новый бизнес. Мы открыли одно новое предприятие и этим избавили себя от больших трудностей, которые обходились нам в 500 тысяч долларов в год. Появилась компания с годовым доходом в 2,5 миллиона долларов. Чтобы помочь двум нашим клиентам — «Навистар» и «Джи Ай Кейс» — с решением их собственных проблем, мы открыли еще два предприятия. Мы обнаружили, что буквально у нас под носом на одной из фабрик работает цех по производству турбозарядных агрегатов, вполне готовый к работе в качестве независимого предприятия. В ответ на просьбы сотрудников других



компаний, которые хотят посмотреть, как мы играем в нашу Игру, мы даже начали проводить семинары на коммерческой основе.

## СОКРАЩЕНИЕ РАДИ НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

В том, что появились все эти компании, нет никакого чуда. Для этого надо иметь всего два составных компонента. Я называю их так: поглотители накладных расходов и генераторы наличных денег. Поглотитель накладных расходов — это товар или услуга. Это способ, с помощью которого люди производят то, за что клиент с удовольствием заплатит свои денежки. В результате будут снижены накладные расходы, которые сопровождают любой бизнес. Генератор наличных денег — это просто клиент или рынок, желательно гарантированный. С его помощью люди приобретают уверенность, что у них будут наличные, которые необходимы для развития бизнеса. Если поглотитель накладных расходов соединить с генератором наличных денег — это и будет бизнес. А остальное — всего лишь мелкие детали. Может быть, вам придется поторговаться с клиентом, чтобы получить приемлемые условия сделки. Может быть, вам придется заняться маркетингом. А может быть, придется повозиться с вашей продукцией, чтобы добиться необходимого качества при тех затратах, которые вы можете себе позволить. Но все это — обычные трудности бизнеса. Поэтому сразу же после того, как вы справитесь с ними, можно приступить к созданию рабочих мест.

В каком-то смысле мы производим сокращение производства, но совсем не так, как это делают другие компании. Вместо того чтобы увольнять людей, мы изо всех сил стараемся создавать им новые возможности. Мы даем им понять, что нам хочется, чтобы они двигались вперед, что в нашей организации нет тупиков, что мы ничем не ограничиваем их движение вперед, что мы действительно хотим помочь им осуществить их мечты. В то же время все мы вместе поднимаемся на новый образовательный уровень. Нам всегда нравилась идея акционирования. А теперь мы получаем новый урок, связанный с приращением капитала. Начиная новое дело, наши сотрудники, кроме всего прочего, создают дополнительную прибыль для своей материнской компании, что увеличивает стоимость наших акций. Некоторые из этих предприятий в конце концов можно будет продать за сумму, в двадцать, тридцать, сорок раз превышающую их прибыль. А кто получит от этого доход? Конечно же, владельцы акций, сотрудники Эс-ар-си.

Это настолько выгодное дело, что я иногда задумываюсь: а вполне ли оно законно? Все так легко. Интересно. Вызывает азарт, но не очень рискованно. Это способ заработать горы денег. И выигрывают все. И дело не только в том, что мы обеспечиваем работой все больше и больше людей, мы помогаем им обрести уверенность в себе. Мы прививаем им вкус к знаниям, учим их, как получать прибыль и получать наличность. При этом мы сокращаем издержки, берем на себя некоторые социальные расходы, которые так обременительны для общества.

Так почему же другие компании не делают того же? Почему они не направляют своих сотрудников работать в независимые филиалы? Я подозреваю, что по тем же причинам, по которым они не распределяют акции среди своих сотрудников и не используют систему открытого управления: страх, жадность, паранойя, невежество. Когда вы не доверяете своим людям, вряд ли вы станете помогать им начинать свое дело, которое в любой момент может стать независимым и более прибыльным, чем ваше, может стать конкурентом. Конечно же, такое мышление возвращается бумерангом. Люди могут настолько разозлиться и разочароваться, что все равно уйдут и начнут изо всех сил конкурировать с вами. Вам от этого одни неприятности, зато всем остальным — хорошо. В конце концов, роль новых компаний как раз и заключается в том, чтобы создавать

новые рабочие места и сокращать накладные расходы, тем самым облегчая жизнь другим людям.

Но меня гораздо больше волнует и удивляет другое: то, как большие компании относятся к сокращению. Я совсем не одобряю их попытки «сбросить лишний вес» и стать «поджарыми и злыми». Возможно, я бы и мог относиться к такой политике иначе, если бы знал, что они действительно возвращаются к первоосновам, вводят новый стиль управления. Но такие компании можно пересчитать по пальцам. Само собой разумеется, ведется много разговоров об участии людей в работе компании, о сотрудничестве как методе управления, о самоуправляемых бригадах, об усилении потенциала. В девяти случаях из десяти — это полный обман. Один из способов избавиться от управляющих среднего звена.

Посмотрите, что происходит в действительности. В окружающем мире ужесточилась конкуренция, а эти компании остались в стороне. Поэтому теперь им необходимо уменьшать расходы. В основном существуют три вида расходов: на оплату труда, на приобретение материалов и накладные. Они ничего не могут поделать с расходами на оплату труда и материалы, поэтому пытаются уменьшить накладные расходы, сокращая мастеров и управляющих среднего звена. Конечно же, им удастся снизить себестоимость единицы продукции, но от этого они не становятся более конкурентоспособными, ведь производительность осталась такой же низкой, как была.

У нас в Спрингфилде был классический пример этого — компания «Зенит электроникс корп.», которой принадлежал последний завод в США по производству телевизоров. Его полностью забивали конкуренты из стран третьего мира. Корейцы продавали свои телевизоры в США по ценам ниже стоимости материалов «Зенита». Одно это уже предполагало, что продажа по демпинговым ценам будет продолжаться и дальше. Это несправедливо, но таковы факты. «Зениту» пришлось искать способ снизить себестоимость единицы продукции, чтобы установить конкурентоспособные цены. Сделать это можно было только двумя способами: увеличить производительность труда и снизить нормативные издержки. «Зенит», как и многие другие крупные компании, выбрал путь снижения нормативных издержек через сокращение, увольнение хороших специалистов, в результате лишил себя многих светлых умов. Высказывалась такая точка зрения: «Нам нужны деньги, а из-за большого количества служащих мы получаем мало прибыли». В результате у них не стало никакой прибыли. Завод закрыли, тысяча пятьсот рабочих мест переместились в Мексику.

Это типичный случай. И связан он с основополагающим утверждением: чтобы удержаться в бизнесе, надо производить товар с самыми низкими издержками или делать то, чего не делают другие. Во всех этих компаниях не производится ничего уникального, поэтому они пытаются снизить издержки. Они считают, что повышение потенциала их предприятий поможет им добиться желанной цели. Под «повышением потенциала» они понимают такое положение, когда люди работают самостоятельно, в цехах нет управляющих. Но это иллюзия. Управляющих увольняют вовсе не потому, что они ничего не делают. Во многих случаях они прекрасно работали на протяжении десяти, пятнадцати, двадцати пяти лет. Они — хорошие руководители и наставники. Эти люди нужны для того, чтобы повышать производительность труда или хотя бы просто поддерживать ее. Конечно же, можно снизить накладные расходы, отправив таких людей на все четыре стороны. Но это не увеличит производительность труда, и вас ждет полный провал. Все, что бы вы ни делали, будет снижать уровень жизни, которая пульсирует за стенами вашей компании. В конечном счете вы перекладываете накладные расходы вашего бизнеса на

плечи не подозревающих об этом сограждан. И расходы эти возвращаются к вам в виде социальных расходов — например, повышается стоимость медицинской страховки.

Я не говорю, что сокращение как таковое — всегда плохо. Когда мы создаем новые предприятия путем отделения их от материнской компании, мы проводим сокращение. Мы уменьшаем накладные расходы, с которыми пришлось бы справляться нашим рабочим. Мы уменьшаем себестоимость единицы продукции. Но вместо того, чтобы выбрасывать кадровых рабочих, которые отработали у нас много лет, мы предлагаем им деньги. Мы даем им шанс стать хозяевами и иметь свой бизнес. Мы создаем рабочие места, а не сокращаем их количество.

Очень многие компании совершенно забыли, что основная цель их существования — создавать рабочие места. Только так они должны приумножать богатства своей экономической системы, общества, нации. Если руководство предприятия вынуждено увольнять рабочих, оно подтверждает факт неспособности выполнять одну из своих основных обязанностей. Это может привести к мысли о замене руководства. Да и кто станет хвалить за то, что предприятие стало «поджарым и злым».

## ЖАЖДА СОБСТВЕННОСТИ

Когда у нас впервые появился план помочь людям заняться собственным бизнесом, я очень волновался. С нетерпением ждал, когда можно будет ознакомить всех с этим планом. Эта идея появилась в результате многомесячных дискуссий, во время которых мы говорили с людьми о том, что они хотят получить в перспективе, к чему мы все стремимся. Судя по всему, децентрализация и была тем билетом в будущее. Кроме того, она помогла нам решить и еще несколько других проблем, которые стояли перед нами: как справиться с трудностями роста, как дать людям отдых и при этом не упустить открывающихся возможностей, как не отстать от запросов наших клиентов, которые приходят к нам все с новыми и новыми идеями; как обеспечить рост предприятия, но избежать бюрократизма и неуправляемости.

Итак, мы провели серию собраний, на которых я изложил людям нашу примерную стратегию. Я говорил о собственности. Я говорил о том, что мы обеспечим ею каждого, кто хочет иметь свой бизнес. Мы могли бы помочь с финансированием и планом работы, обещали постоянные консультации и всестороннюю поддержку. При желании они могли со временем выкупить у нас свои предприятия. Все будет зависеть от них. Каждый получит шанс. Я сказал сотрудникам, что мне хочется услышать соображения каждого, кто не боится трудностей и готов взяться за новое дело. Если кто-то захочет приобрести сначала небольшой опыт и пройти подготовку в Эс-ар-си, мы и это можем организовать. Но они вольны были остаться при своем и не использовать эту блестящую возможность. Я просто хотел, чтобы они поняли всю серьезность наших намерений. Мы активно искали возможность начать новый бизнес. Я сказал, что буду очень благодарен, если люди выскажут любые свои соображения.

Ответ привел меня в полное замешательство.

Первое предложение поступило от парня, который хотел купить винный магазин. Потом еще кто-то хотел приобрести бар. Далее последовали прачечная, салон красоты и заправочная станция со множеством боксов для одновременного ремонта нескольких автомобилей. Нашелся даже один человек, который хотел заняться оптовой торговлей в Мексике. Мы получили десятки предложений. Подобно приведенным выше, они были не очень-то реальными. Нельзя сказать, что я отнесся к ним легкомысленно. Насколько это

было возможно, я вместе с заинтересованными в этом людьми проработал все цифры, чтобы помочь им увидеть скрытые ловушки. В конце концов я все-таки сказал: «Дело в том, что мы хотим организовать новые предприятия, но они должны иметь хоть какое-то отношение к тому, чем мы занимаемся в настоящее время». Но по их реакции я понял, насколько сильно у них было желание иметь свой независимый бизнес.

В наши дни это желание можно назвать всеобщим. Во всем мире наблюдается тяга к приобретению собственности. Это заметно повсюду. В Аргентине и Сингапуре, в Польше и Мозамбике, в Марокко и на Тайване и в странах Прибалтики. Это — одна из движущих сил преобразования Восточной Европы. Сегодня в газетах можно прочитать о людях, горящих желанием иметь трактор, плуг, наделы земли, фургон для уличной торговли, квартиру. А завтра мы прочитаем об их желании владеть компанией.

Для американцев это должно стать предметом гордости и тревоги. Гордости, потому что мы были первыми и до сих пор являемся источником вдохновения для всех этих людей. Тревоги, потому что каждый из них является нашим потенциальным конкурентом, и все они имеют огромное преимущество. Они могут изучить практику капитализма на примере американцев, немцев, японцев, британцев, шведов, и им остается перенять все лучшее. Им не придется обременять себя такой системой оплаты труда, которая дает служащим позорные оклады, однако исправно выплачиваемые независимо от того, как люди выполняют свою работу. Или системой управления, которая стравливает людей и делит компанию на враждующие группы. Или монолитной бюрократией, которая блокирует перемены. Или традициями секретности, которые порождают невежество. Или нелепыми, взятыми будто из лавки антиквара правилами, принадлежащими давно ушедшей эпохе.

Новым капиталистам достаточно оглянуться по сторонам, и они сразу увидят, что срabатывает наиболее эффективно. Это они и будут использовать, отбросив все ненужное. Уже благодаря одному этому они могут опередить нас. Они могут играть в более умные, более динамичные игры. Пока мы сидим тут и решаем, что делать дальше, они не сидят слова руки, они удовлетворяют свою жажду собственности. Они знают эту жажду. Они чувствуют ее. Они ощущают ее вкус. Они понимают, каким мощным стимулом она может стать. Они сосредоточили на собственности все усилия, в то время как, мы даже и не вспомнили о ней. Как только они поймут, как ею пользоваться, они смогут устремиться прямо к этой высокой цели и оставить нас далеко позади. Это реальная угроза возникновения глобальной конкуренции.

Мы можем в любую минуту получить этот вызов, и нам придется принять его. Выбора у нас почти нет. Мы говорим не о новой технологии и мудрой стратегии. Это историческая неизбежность. К началу следующего столетия кампания за приобретение собственности охватит весь мир. Мы можем либо присоединиться к ней, либо пропустить мимо, но тогда в последствиях сомневаться не придется. Если мы не примем этот вызов, если не утолим жажду собственности в нашем народе, если мы не сможем использовать ее для обучения и стимулирования людей, если с помощью собственности мы не убедим их взять судьбу в свои собственные руки, если все мы не приобретем уверенность в себе и ответственность, если мы не признаем основные принципы открытости и справедливости и, конечно же, честности (что предполагает распределение акций) — короче говоря, если мы не начнем играть в Игру, используя разумные правила, у нас появится несметное количество социальных расходов, которые будут расти до тех пор, пока полностью не сокрушат нас.

Зачем доводить до этого? У нас есть то единственное средство, которое необходимо для решения всех стоящих перед нами проблем и для создания прекрасного будущего для наших детей. Это средство — мы сами. Вы можете начинать Игру прямо сейчас. Если в

Игру, включится достаточно много людей, все мы окажемся победителями.

---

## **Джек Стэк "Большая игра в Бизнес" > Глава 12. Эпилог. Самый главный закон и обращение к управляющим среднего звена**

---

Существует еще один основной закон бизнеса, вот как он звучит.

### **Апеллируя к высшей сознательности сотрудников, вы добьетесь наивысшего уровня исполнительности.**

В нем заключена вся суть. Именно к этому сводятся все остальные законы. Это и есть основная причина участия в Большой игре в бизнес. Игра позволяет вам создать такую обстановку, в которой вы сможете постоянно обращаться к лучшим чувствам людей. Вы сможете попросить их подняться над обыденностью и мыслить на самом высоком уровне — то есть использовать ум, изобретательность и находчивость, чтобы помочь друг другу достичь общей цели.

Но что, если вы работаете в компании, которую не интересует Большая игра? Что, если ваш начальник не заинтересован в том, чтобы вы мыслили широко? А может быть, вы как управляющий всем сердцем поддерживаете то, о чем мы здесь говорили, может быть, ваше заветное желание — жить по основным законам бизнеса, но вы лишены тех средств, которыми мы пользуемся для устранения барьеров невежества и выяснения всего масштаба дела? Что, если вы не в состоянии показать своим служащим Общую картину? Что, если вам неизвестны даже те данные, которые используются для оценки вашей деятельности?

Смелее вперед, вы прекрасно обойдетесь и без них. Знайте, что они вам не понадобятся, если вы организуете Игру в рамках одного отдела или офиса. Совсем другое дело, если вы захотите втянуть в Игру всю компанию. Тогда необходимо подумать о тех средствах, которые помогут совершенно различным по своей специализации подразделениям не отклоняться от поставленных целей. Но если вы управляющий среднего звена и хотите начать Игру в одном из подразделений вашего предприятия, вы можете обойтись без системы поощрения и акционерного фонда для сотрудников, без разветвленной системы коммуникаций и доступа к бухгалтерским документам компании. Вам даже не понадобится одобрение вашего начальника. Но главное, без чего вам не обойтись, — это личная решимость. Первый шаг в Игре для управляющих среднего звена — непредвзято взглянуть на вашу деятельность. И задать себе следующие трудные вопросы, не придумывая никаких оправданий и не ссылаясь на начальство.

**\* Что вы лично даете тем людям, которыми управляете?**

**\* Думаете ли вы о них столько же, сколько о ваших клиентах, или других подразделениях вашей компании, или о тех, кто стоит выше вас на служебной лестнице?**

**\* Делитесь ли вы своими проблемами или держите их при себе? Обращались ли вы за помощью к своим сотрудникам, когда груз проблем становился невыносимым? Да знают ли они вообще, в чем ваши проблемы? Вы когда-нибудь говорили им о своих плановых показателях?**

**\* Придерживаетесь ли вы сами системы открытого управления? Сообщаете ли вы своим сотрудникам обо всем, что вам известно?**

**\* Собираетесь ли вы использовать их интеллект или до сих пор считаете, что искать ответы на все вопросы — это исключительно ваша прерогатива?**

**\* Могут ли ваши сотрудники действовать самостоятельно или они ждут, когда вы дадите им список поручений? Все ли работают на достижение одной цели? Все ли знают, что это за цель? Даете ли вы людям возможность найти наилучшую дорогу к этой цели?**

**\* Известно ли вам, что больше всего раздражает ваших служащих? Вы когда-нибудь спрашивали у них об их разочарованиях и опасениях? Что их беспокоит и не дает уснуть по ночам? Говорят ли они с вами о своих плановых показателях?**

**\* А вы сами когда-нибудь говорили с людьми о ваших разочарованиях и опасениях? Способны ли вы на это? Готовы ли вы поставить себя в уязвимое положение? Достаточно ли вы уверены в себе, что не боитесь обмануться?**

**\* И самое главное — если вы отрицательно ответили на эти вопросы, подумайте: нужны ли вам какие-нибудь перемены?**

Я вовсе не хочу избавить высшее руководство от всех проблем. Но я абсолютно уверен: если в американском бизнесе не произойдет революция, мы причиним огромный, долговременный вред всему нашему жизненному укладу. Но эта революция должна происходить в сознании каждого отдельного человека. Все это сводится к пятому основному закону: «Надо сильно хотеть». Мотивация должна идти изнутри. Это относится как к начальникам, так и к подчиненным. Будь вы президентом «Дженерал Моторс» или владельцем закусочной, или управляющим среднего звена в многонациональной компании с традиционным подходом к бизнесу, надо сильно захотеть перемен. И главное препятствие надо искать не в зале заседаний правления фирмы и не в соседнем офисе — оно в нас самих.

Равным образом вы можете начать играть в свою версию Игры, даже если не имеете поддержки у вышестоящих работников вашей организации. Объедините своих сотрудников, соберите их вместе и поговорите с ними, попытайтесь выяснить коренные причины их проблем и забот. Постарайтесь не принимать привычную вам оборонительную позицию. Пусть каждый выскажется свободно и открыто, не надо никого перебивать. А потом начинайте искать какую-то общую закономерность и общую точку соприкосновения. Как ваши сотрудники относятся к своему положению в компании? Как они относятся к своему рабочему окружению? Что им нравится в компании? Что не нравится? В чем, по их мнению, основная трудность в работе? Что их больше всего пугает? Что их раздражает? Зная все это, вы сможете понять их личные трудности, вы сможете создать такую Игру, в которую они захотят играть.

Но не останавливайтесь на этом. Расскажите о своих трудностях. Это совершенно необходимо. Вы не сможете апеллировать к высшему сознанию людей, если они не знают,

каковы ваши реальные цели. Расскажите им, чего вы больше всего боитесь, что вас раздражает, что не дает сомкнуть глаз по ночам. Объясните, как выглядит ситуация с вашей точки зрения. Кем бы я ни работал, мне всегда было очень интересно говорить с людьми о том, что я обнаруживал, поднимаясь по служебной лестнице. У них существует масса всяких домыслов и заблуждений, и им всегда интересно узнать правду. Представьте им Общую картину в самых ярких красках. Раскройте секрет. Считайте, что они уполномочили вас быть первопроходцем. Чтобы быть хорошим управляющим, надо уметь с удовольствием делиться полученными знаниями. Сохраняя их в тайне, вы не сможете радоваться тому, что узнали. Даже если у вас все сложится удачно, вы никак не сумеете отпраздновать победу. Зато когда вы делитесь своими знаниями, то приобретаете друзей, с которыми ее можно праздновать каждый раз. Вы как управляющий имеете прекрасный шанс достигнуть победы.

И для вас, и для ваших сотрудников очень важно иметь этот шанс. Это один из главных призов Большой игры. Но получить этот шанс можно, только играя вместе, одной командой, если все стремятся достичь одних и тех же плановых показателей и заданий. Положение, когда у всех разные показатели и цели, можно сравнить с приступом ревматизма. От этого страдает вся организация. Основная цель Большой игры в бизнес — избавиться от этого путем обеспечения согласованной работы разных подразделений вашего предприятия. Чтобы это сделать во всей компании, вам необходимы те средства, которые мы разработали у себя в Эс-ар-си. Чтобы это сделать в одном цехе или в офисе, вы прежде всего должны быть готовы не иметь никаких секретов от своих сотрудников, делиться с ними всем, что вам известно.

Конечно же, организовав Игру в отдельном подразделении вашего предприятия, вы не сможете обойти трудности, вызванные несогласованностью работы всей компании в целом. Вам все равно придется бороться с неточными распоряжениями, соперничеством между разными подразделениями, общей политикой компании, абсурдными решениями, тайно принимаемыми мерами и другими бедствиями, присущими компаниям, в которых высшее руководство не стремится к объединению общих усилий. В результате может случиться так, что вам не удастся спасти компанию. Однако вы спасете себя и своих сотрудников. Вы создадите островок здравомыслия в море неразберихи. Кроме того, благодаря самому главному закону бизнеса вы получите некоторую возможность взять свою судьбу в собственные руки. Побудив людей использовать наивысший уровень мышления, вы дадите им возможность максимально проявить свои способности, а это единственное средство повлиять на свою судьбу, которым вы располагаете. Пока мы работаем, пока работа приносит свои плоды, пока мы выполняем взятые на себя обязательства, пока вносим свою лепту в общее дело и преумножаем богатства, — в наших услугах будут нуждаться. Игра поможет вам не только достичь всего этого, но и весело провести время. Уже по одной этой причине стоит играть — даже если вы в полном одиночестве.