

# Содержание

<b>Введение</b>	<b>25</b>
Об этой книге	26
Как пользоваться книгой	27
Условные обозначения	28
Кто вы, наши читатели?	28
Как построена книга	28
<b>ЧАСТЬ I. Итак, вы хотите быть менеджером?</b>	<b>33</b>
<b>Глава 1. Вы — менеджер, что дальше?</b>	<b>35</b>
Различные стили менеджмента	36
Жесткий мужской (или женский) стиль	38
Мягкий мужской (или женский) стиль	38
Идеальный компромисс	39
Решения на скорую руку тут не проходят	40
Решение управленческих проблем	43
Старые правила больше не работают	44
Новая деловая практика	45
Это новая армия	46
Доверие — это не просто слово из семи букв	47
Новые функции менеджмента	51
Побуждение к действию	51
Предоставление свободы	54
Поддержка	55
Обмен информацией	56
Первые шаги на пути к тому, чтобы стать менеджером	57
Смотрите и слушайте	59
Делайте и учитесь	61

<b>Глава 2. Делегирование обязанностей: как выполнить работу и не устать до смерти</b>	<b>63</b>
Делегирование обязанностей: главный инструмент менеджера	64
Толкование мифов о делегировании	67
Миф № 1: Вы не можете доверять своим сотрудникам ответственные задачи	68
Миф № 2: Делегируя работу, вы теряете контроль над ее выполнением и результатом	69
Миф № 3: Вы единственный, кто знает, как решить все проблемы	70
Миф № 4: Вы сами сделаете работу быстрее	70
Миф № 5: Делегирование снижает ваш авторитет	71
Миф № 6: Руководство компании поощряет за хорошую работу ваших сотрудников, а не вас	72
Миф № 7: Делегирование уменьшает вашу гибкость	73
Миф № 8: Ваши сотрудники слишком заняты	73
Миф № 9: Ваши сотрудники не видят общую картину	74
Доверие к сотрудникам	75
Шесть этапов делегирования	76
Плюсы и минусы делегирования	77
Работа, которую всегда нужно делегировать	78
Работа, которую не следует делегировать	82
Сильный контроль или слабый?	85
<b>Глава 3. Руководи, подчиняйся или уйди с дороги</b>	<b>91</b>
Разница между менеджментом и лидерством	93
Что же делают лидеры	94
Побуждение к действию	95
Обмен информацией	96
Поддержка и содействие	98
Главные качества лидеров	100
Оптимизм	102
Уверенность	103
Порядочность	104
Решительность	104
Коллективное лидерство	105

<b>ЧАСТЬ II. Менеджмент и человеческий фактор</b>	<b>111</b>
Глава 4. Прием на работу: решение на миллион долларов	113
Определение характеристик ваших новых сотрудников	114
Определение задачи до начала действий	117
Поиск подходящих людей	118
Вы можете стать величайшим мастером собеседований в мире	122
Правильные вопросы	123
Как правильно проводить собеседования	125
Как неправильно проводить собеседования	128
Оценка ваших кандидатов	130
Проверка и сбор рекомендаций	131
Критический обзор записей	133
Проведение второго (или третьего) тура	133
Прием на работу только лучших (и отсеив остальных)	135
Объективность	135
Доверие к интуиции	136
Корректировка после приглашения на работу	138
Глава 5. Как вдохновить людей на более эффективную работу	141
Величайший в мире принцип менеджмента	143
Признание не такое уж простое дело, каким может показаться	144
Всем сестрам по серьгам	145
Чего желают сотрудники	147
Создание благоприятной рабочей атмосферы	152
Разработка хорошего плана и стратегии	154
Что нужно награждать	156
Начинаем с позитива	159
Большая похвала маленьких успехов	162
Деньги — это не главное (нет, правда!)	163
Оплата труда как право каждого человека	164
Когда поощрение воспринимается как должное	164
Что мотивирует современных сотрудников	166
Ключ от мотивации сотрудников в ваших руках	170

<b>Глава 6. Когда не знаешь, что делать, учи других</b>	<b>173</b>
Кто такой тренер?	174
Тренерская работа: краткий урок	177
Аналогии между успехами в спорте и бизнесе	179
Поворотные точки	181
Поворотные точки большого успеха	181
Внедрение тренерской работы в вашу повседневную деятельность	182
Инструменты тренера	185
<b>ЧАСТЬ III. Выполнение задач</b>	<b>189</b>
<b>Глава 7. Постановка целей — дело не трудное</b>	<b>191</b>
Если вы не знаете, куда идете, как вы можете знать, когда придете?	192
Техника SMART-целей	197
Постановка целей: чем меньше, тем лучше	201
Сообщение целей вашей команде	205
Жонглирование приоритетами: следите за шариком	209
Использование власти во благо, или Как достичь ваших целей	212
<b>Глава 8. Оценка и мониторинг индивидуальной работы и выполнения проектов</b>	<b>217</b>
Внимание и еще раз внимание	218
Система быстрого оценивания	222
Установка контрольных точек: вехи	222
Достижение контрольных точек: действия	223
Последовательность действий: взаимосвязи	224
Установка временных рамок: календарные планы	225
Оценка и мониторинг на практике	226
История 1: Работа мирового уровня	227
История 2: Как помочь сотрудникам работать на все 100%	229
График Ганта, метод PERT и другие графические расчеты	232
Линейные графики	233

Сетевые графики	235
Программное обеспечение	237
У вас есть все данные: что теперь?	238
<b>Глава 9. Изящное искусство аттестации сотрудников</b>	<b>241</b>
Аттестация сотрудников: для чего она нужна?	242
Аттестация сотрудников в деталях	244
Как избежать обычных ошибок при аттестации	248
Почему аттестации могут не давать результата	251
Аттестация — дело не мгновенное	252
Звоните в полицию: нападение из засады!	253
Подготовка к аттестации без сюрпризов	254
<b>ЧАСТЬ IV. Работа с людьми</b>	<b>259</b>
<b>Глава 10. Изложение вашего послания</b>	<b>261</b>
Чуткость в общении: краеугольный камень бизнеса	262
Передний край общения	264
Быстрее, гибче и более конкурентно	266
Факсы и электронная почта	267
Портативные компьютеры и персональные электронные помощники	270
Голосовая почта и пейджеры	271
Мобильные телефоны	273
Видеоконференции и электронные совещания	274
Слушание	276
Сила письменного слова	279
Создание презентаций	282
Подготовка к презентации	282
Одна яркая картина стоит тысячи слов	284
Проведение презентации	289
<b>Глава 11. Это командная игра</b>	<b>293</b>
Конец старой иерархии	294
Уменьшение размеров компаний	295
Переход к взаимодействию	297
Наделение команд полномочиями	299

Ценность работников, наделенных полномочиями	299
Команды и качество	300
Преимущества команд	301
Маленькие и подвижные	301
Новаторские и адаптируемые	302
Создание команды и поддержка ее работы	303
Формальные команды	303
Неформальные команды	304
Самоуправляемые команды	305
Реальный мир	308
Новые технологии и команды	310
Собрания: как заставить команды работать	312
Проведение эффективных собраний	312
Что вредит собраниям?	314
Восемь ключей к проведению отличных собраний	316
<b>Глава 12. Управление виртуальными сотрудниками</b>	<b>321</b>
Место для нового типа сотрудников	322
Подготовка к виртуальности	323
Понимание перемен в офисной культуре	324
Управление на расстоянии	326
Управление разными сменами	327
Удаленная работа: идея, чье время (наконец) пришло	330
<b>Глава 13. Этика и офисная политика</b>	<b>335</b>
Этика и вы: правильные действия	336
Определение этики	337
Создание морального кодекса	339
Жизненная этика	342
Оценка политики вашей компании	343
Оценка внутренних правил организации	344
Определение ключевых игроков	346
Изменение схемы вашей организации	349
Анализ общения: правда и ложь	351
Верьте поступкам, а не словам	352

Читайте между строк	352
Проверяйте данные	355
Неписанные правила офисной политики	356
Будьте дружелюбны со всеми	358
Помогайте другим получить то, что они хотят	359
Правильно ведите себя на мероприятиях компании	361
Руководите своим менеджером	362
Двигайтесь вперед при помощи наставника	363
Будьте человеком, достойным доверия	364
Правила самозащиты	365
Используйте документы	365
Не обещайте того, чего не сможете выполнить	365
Будьте на виду	366
<b>ЧАСТЬ V. Жесткие времена для жестких менеджеров</b>	<b>369</b>
Глава 14. Управление переменами в работе	371
Что за беготня	372
Выбор между обоснованной спешкой и управлением кризисами	373
Распознавание и сглаживание кризисов	373
Перемены случаются	375
Определение четырех стадий перемен	376
Боретесь ли вы с переменами?	378
Перемены касаются всех	382
Поощрение инициативы подчиненных	383
Когда больше ничего не помогает	385
Глава 15. Дисциплинирование сотрудников: метод кнута и пряника	387
Что такое дисциплинирование сотрудников?	388
Фокусирование на работе людей, а не на их личностях	392
Два пути дисциплинирования	394
Реакция на проблемы с выполнением работы: путь первый	395
Реакция на должностные проступки: путь второй	398

Дисциплинирование подчиненных:	
сюита в пяти частях	400
Объяснение плохого поведения	401
Демонстрация вреда для команды	401
Определение необходимых перемен	402
Очерчивание возможных последствий	403
Предоставление эмоциональной поддержки	403
Формирование единого целого	404
Составление плана улучшений	405
Внедрение плана улучшения	407
<b>Глава 16. Поздно пить боржоми: увольнение подчиненных</b>	<b>409</b>
Увольнения на любой случай	410
Добровольное увольнение	411
Принудительное увольнение	412
Проведение сокращений	418
Предупреждение перед увольнением	423
Три этапа увольнения по несоответствию	425
Оптимальное время для увольнения	429
<b>Глава 17. Управление собой: ваша забота №1</b>	<b>431</b>
Дилемма: работа или жизнь	432
Преимущества баланса между работой и личной жизнью	433
Создание более гибких условий работы	435
Как не стать трудоголиком	437
Главные симптомы стресса	440
Управление стрессом	442
Перемен требуют наши сердца!	443
Жизнь невозможно повернуть назад	446
Упражнения для уменьшения стресса	449
<b>ЧАСТЬ VI. Инструменты и технологии менеджмента</b>	<b>453</b>
<b>Глава 18. Составление бюджетов, бухгалтерский учет и прочая суета вокруг денег</b>	<b>455</b>
Этот волшебный мир бюджетов	456
Составление бюджетов	459



Извлечение кроликов из шляпы и другие бюджетные трюки	464
Бюджетные маневры	466
Соблюдение рамок бюджетов	468
Основные понятия бухгалтерского учета	470
Бухгалтерский баланс	470
Двойная бухгалтерия	476
Наиболее популярные типы финансовых отчетов	477
Балансовая ведомость	480
Отчет о доходах и расходах	480
Отчет о движении денежных средств	484
<b>Глава 19. Использование информационных технологий</b>	<b>489</b>
Как обратить информационные технологии себе на пользу	490
Познание своего бизнеса	491
Создание конкурентных преимуществ в технологиях	491
Разработка плана	492
Обращение за помощью	493
Преимущества и недостатки новых технологий	494
Повышение эффективности и производительности	497
Как использовать информационные технологии по максимуму	501
Есть ли у меня план?	503
<b>Глава 20. Развитие и наставление подчиненных</b>	<b>507</b>
Зачем помогать развитию ваших подчиненных?	508
Создание планов развития карьеры	512
Помощь подчиненным в развитии	516
Поиск наставника и работа наставником	519
Баланс между развитием и разукрупнением	521
<b>Глава 21. Последние тенденции в менеджменте</b>	<b>525</b>
Возврат к основам	526
Создание самообучающейся организации	527
Создание “упрощенной” организации	530

Менеджмент по методу “открытой книги”	531
Программа “Шесть Сигма”	533
<b>ЧАСТЬ VII. Великолепные десятки</b>	<b>537</b>
<b>Глава 22. Обычные ошибки менеджмента</b>	<b>539</b>
Переход подчиненного на должность менеджера без подготовки	540
Неумение определить четкие цели и ожидания	540
Неумение делегировать полномочия	541
Неумение наладить общение	541
Нежелание уделять подчиненным время	542
Непризнание успехов подчиненных	543
Неумение усваивать новые знания	543
Неприятие перемен	544
Поиск путей быстрого устранения проблемы, а не ее решения	545
Излишне серьезное отношение к работе	545
<b>Глава 23. Десять оптимальных способов вознаградить подчиненных</b>	<b>547</b>
Поддержка и вовлечение	548
Персональная похвала	548
Автономность и полномочия	549
Гибкий рабочий график	549
Обучение и развитие	550
Доступность менеджера	551
Письменная похвала	551
Электронная похвала	552
Публичная похвала	552
Деньги и их заменители	553
<b>Глава 24. Десять классических книг по бизнесу, о которых вам нужно знать</b>	<b>555</b>
Эффективное управление	555
Человеческая сторона предприятия	556
Принцип Питера	556
Вопреки организации	557
Одноминутный менеджер	557
Цель	558

Лидерство — это искусство	558
Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации	559
Мудрость команд	559
Построенные навечно	560
Сначала нарушьте все правила: что самые успешные в мире менеджеры делают иначе	560
<b>Предметный указатель</b>	<b>563</b>