

Содержание

Введение	19
Об этой книге	19
Как пользоваться книгой	20
Условные обозначения	20
Кто вы, наши читатели?	20
Как построена книга	20
Пиктограммы, используемые в этой книге	22
Куда двигаться дальше	22
Ждем ваших отзывов!	23
Часть I. Итак, вы решили стать менеджером	25
Глава 1. Вы — менеджер, что дальше?	27
Различные стили менеджмента	27
Жесткий мужской (или женский) стиль	28
Мягкий мужской (или женский) стиль	29
Идеальный компромисс	29
Решения на скорую руку тут не проходят	30
Решение управленческих проблем	31
Старые правила больше не работают	32
Новая деловая практика	32
Это новая армия	33
Доверие — это не просто слово из семи букв	34
Новые функции менеджмента	35
Побуждение к действию	36
Предоставление свободы	37
Поддержка	38
Обмен информацией	38
Первые шаги на пути к тому, чтобы стать менеджером	39
Смотрите и слушайте	39
Делайте и учитесь	41
Глава 2. Делегирование обязанностей: как выполнить работу и не устать до смерти	43
Делегирование обязанностей: главный инструмент менеджера	43
Толкование мифов о делегировании	45
Миф № 1. Вы не можете доверять своим сотрудникам ответственные задачи	45
Миф № 2. Делегируя работу, вы теряете контроль над ее выполнением и результатом	46
Миф № 3. Вы единственный, кто знает, как решить все проблемы	46
Миф № 4. Вы сами сделаете работу быстрее	47
Миф № 5. Делегирование снижает ваш авторитет	47

Миф № 6: Руководство компании поощряет за хорошую работу ваших сотрудников, а не вас	47
Миф № 7: Делегирование уменьшает вашу гибкость	48
Миф № 8: Ваши сотрудники слишком заняты	48
Миф № 9: Ваши сотрудники не видят общую картину	49
Доверие к сотрудникам	49
Шесть этапов делегирования	49
Плюсы и минусы делегирования	50
Работа, которую всегда нужно делегировать	50
Работа, которую не следует делегировать	52
Сильный контроль или слабый?	54
Глава 3. Руководи, подчиняйся или уйди с дороги	57
Разница между менеджментом и лидерством	58
Что же делают лидеры	59
Побуждение к действию	59
Обмен информацией	60
Поддержка и содействие	61
Главные качества лидеров	62
Оптимизм	62
Уверенность	63
Порядочность	63
Решительность	64
Коллективное лидерство	64
Часть II. Менеджмент и человеческий фактор	67
Глава 4. Прием на работу: решение на миллион долларов	69
Определение характеристик ваших новых сотрудников	70
Определение задачи до начала действий	71
Поиск подходящих людей	72
Вы можете стать величайшим мастером собеседований в мире	74
Правильные вопросы	74
Как правильно проводить собеседования	75
Как неправильно проводить собеседования	76
Оценка ваших кандидатов	78
Проверка и сбор рекомендаций	78
Критический обзор записей	79
Проведение второго (или третьего) тура	79
Прием на работу только лучших (и отсева остальных)	80
Объективность	80
Доверие к интуиции	81
Корректировка после приглашения на работу	82
Глава 5. Как вдохновить людей на более эффективную работу	83
Величайший в мире принцип менеджмента	84
Признание — не такое уж простое дело, каким может показаться	84

Всем сестрам по серьгам	85
Чего желают сотрудники	86
Создание благоприятной рабочей атмосферы	89
Разработка хорошего плана и стратегии	90
Что нужно награждать	90
Начинаем с позитива	92
Большая похвала маленьких успехов	94
Деньги — это не главное (нет, правда!)	94
Оплата труда как право каждого человека	95
Когда поощрение воспринимается как должное	95
Что мотивирует современных сотрудников	96
Ключ от мотивации сотрудников в ваших руках	97
Глава 6. Когда не знаешь, что делать, учи других	99
Кто такой тренер?	100
Тренерская работа: краткий урок	101
Аналогии между успехами в спорте и бизнесе	102
Поворотные точки	103
Поворотные точки большого успеха	103
Внедрение тренерской работы в вашу повседневную деятельность	104
Инструменты тренера	105
Часть III. Выполнение задач	109
Глава 7. Постановка целей — дело не трудное	111
Если вы не знаете, куда идете, как вы можете знать, когда придете?	111
Техника SMART-целей	114
Постановка целей: чем меньше, тем лучше	116
Сообщение целей вашей команде	118
Жонглирование приоритетами: следите за шариком	120
Использование власти во благо, или Как достичь ваших целей	122
Глава 8. Внимание и еще раз внимание	126
Система быстрого оценивания	127
Установка контрольных точек: вехи	128
Достижение контрольных точек: действия	128
Последовательность действий: взаимосвязи	128
Установка временных рамок: календарные планы	129
Оценка и мониторинг на практике	130
История 1. Работа мирового уровня	130
История 2. Как помочь сотрудникам работать на все 100%	131
График Гантта, метод PERT и другие графические расчеты	133
Линейные графики	133
Сетевые графики	134
Программное обеспечение	135
У вас есть все данные: что теперь?	136

Глава 9. Изящное искусство аттестации сотрудников	139
Аттестация сотрудников: для чего она нужна?	139
Аттестация сотрудников в деталях	141
Как избежать обычных ошибок при аттестации	142
Почему аттестации могут не давать результата	143
Аттестация — дело не мгновенное	144
Звоните в полицию: нападение из засады!	145
Подготовка к аттестации без сюрпризов	145
Часть IV. Работа с людьми	147
Глава 10. Изложение вашего послания	149
Чуткость в общении: краеугольный камень бизнеса	149
Передний край общения	151
Быстрее, гибче и более конкурентно	151
Факсы и электронная почта	152
Портативные компьютеры и персональные электронные помощники	154
Голосовая почта и пейджеры	154
Мобильные телефоны	155
Видеоконференции и электронные совещания	156
Слушание	156
Сила письменного слова	158
Создание презентаций	160
Подготовка к презентации	160
Одна яркая картина стоит тысячи слов	161
Проведение презентации	164
Глава 11. Это командная игра	167
Конец старой иерархии	168
Уменьшение размеров компаний	168
Переход к взаимодействию	169
Наделение команд полномочиями	170
Ценность работников, наделенных полномочиями	170
Команды и качество	171
Преимущества команд	171
Маленькие и подвижные	171
Новаторские и адаптируемые	171
Создание команды и поддержка ее работы	172
Формальные команды	172
Неформальные команды	172
Самоуправляемые команды	173
Реальный мир	174
Новые технологии и команды	175
Собрания: как заставить команды работать	176

Проведение эффективных собраний	177
Что вредит собраниям?	177
Восемь ключей к проведению отличных собраний	178
Глава 12. Управление виртуальными сотрудниками	181
Место для нового типа сотрудников	181
Подготовка к виртуальности	182
Понимание перемен в офисной культуре	182
Управление на расстоянии	183
Управление разными сменами	184
Удаленная работа: идея, чье время (наконец) пришло	186
Глава 13. Этика и офисная политика	189
Этика и вы: правильные действия	189
Определение этики	190
Создание морального кодекса	190
Жизненная этика	192
Оценка политики вашей компании	193
Оценка внутренних правил организации	194
Определение ключевых игроков	195
Изменение схемы вашей организации	196
Анализ общения: правда и ложь	198
Верьте поступкам, а не словам	198
Читайте между строк	198
Проверяйте данные	200
Неписанные правила офисной политики	200
Будьте дружелюбны со всеми	200
Помогайте другим получить то, что они хотят	202
Правильно ведите себя на мероприятиях компании	203
Руководите своим менеджером	203
Двигайтесь вперед при помощи наставника	204
Будьте человеком, достойным доверия	205
Правила самозащиты	205
Используйте документы	205
Не обещайте того, чего не сможете выполнить	205
Будьте на виду	206
Часть V. Жесткие времена для жестких менеджеров	207
Глава 14. Управление переменами в работе	209
Что за бегодня	209
Выбор между обоснованной спешкой и управлением кризисами	210
Распознавание и сглаживание кризисов	210
Перемены случаются	211
Определение четырех стадий перемен	212
Боретесь ли вы с переменами?	212
Перемены касаются всех	214

Поощрение инициативы подчиненных	215
Когда больше ничего не помогает	216
Глава 15. Дисциплинирование сотрудников: метод кнута и пряника	219
Что такое дисциплинирование сотрудников?	220
Фокусирование на работе людей, а не на их личностях	221
Два пути дисциплинирования	222
Реакция на проблемы с выполнением работы: путь первый	223
Реакция на должностные проступки: путь второй	224
Дисциплинирование подчиненных: сюита в пяти частях	225
Объяснение плохого поведения	226
Демонстрация вреда для команды	226
Определение необходимых перемен	227
Очерчивание возможных последствий	227
Предоставление эмоциональной поддержки	227
Формирование единого целого	228
Составление плана улучшений	228
Внедрение плана улучшения	229
Глава 16. Поздно пить боржоми: увольнение подчиненных	231
Увольнения на любой случай	232
Добровольное увольнение	232
Принудительное увольнение	233
Проведение сокращений	236
Предупреждение перед увольнением	238
Три этапа увольнения по несоответствию	239
Оптимальное время для увольнения	242
Глава 17. Управление собой: ваша забота №1	243
Дилемма: работа или жизнь	243
Преимущества баланса между работой и личной жизнью	244
Создание более гибких условий работы	245
Как не стать трудоголиком	246
Главные симптомы стресса	247
Управление стрессом	248
Перемен требуют наши сердца!	249
Жизнь невозможно повернуть назад	251
Упражнения для уменьшения стресса	252
Часть VI. Инструменты и технологии менеджмента	255
Глава 18. Составление бюджетов, бухгалтерский учет и прочая суета вокруг денег	257
Этот волшебный мир бюджетов	258
Составление бюджетов	259
Извлечение кроликов из шляпы и другие бюджетные трюки	262
Бюджетные маневры	263
Соблюдение рамок бюджетов	263

Основные понятия бухгалтерского учета	264
Бухгалтерский баланс	265
Двойная бухгалтерия	268
Наиболее популярные типы финансовых отчетов	268
Балансовая ведомость	269
Отчет о доходах и расходах	270
Отчет о движении денежных средств	274
Глава 19. Использование информационных технологий	275
Как обратить информационные технологии себе на пользу	275
Познание своего бизнеса	276
Создание конкурентных преимуществ в технологиях	276
Разработка плана	276
Обращение за помощью	277
Преимущества и недостатки новых технологий	277
Повышение эффективности и производительности	279
Как использовать информационные технологии по максимуму	281
Есть ли у меня план?	282
Глава 20. Развитие и наставление подчиненных	285
Зачем помогать развитию ваших подчиненных?	285
Создание планов развития карьеры	288
Помощь подчиненным в развитии	289
Поиск наставника и работа наставником	291
Баланс между развитием и разукрупнением	292
Глава 21. Последние тенденции в менеджменте	295
Возврат к основам	295
Создание самообучающейся организации	296
Создание “уплощенной” организации	297
Менеджмент по методу “открытой книги”	298
Программа “Шесть Сигма”	299
Часть VII. Великолепные десятки	301
Глава 22. Обычные ошибки менеджмента	303
Переход подчиненного на должность менеджера без подготовки	303
Неумение определить четкие цели и ожидания	304
Неумение делегировать полномочия	304
Неумение наладить общение	304
Нежелание уделять подчиненным время	304
Непризнание успехов подчиненных	305
Неумение усваивать новые знания	305
Неприятие перемен	305
Поиск путей быстрого устранения проблемы, а не ее решения	306
Излишне серьезное отношение к работе	306

Глава 23. Десять оптимальных способов вознаградить подчиненных	307
Поддержка и вовлечение	307
Персональная похвала	308
Автономность и полномочия	308
Гибкий рабочий график	308
Обучение и развитие	308
Доступность менеджера	309
Письменная похвала	309
Электронная похвала	309
Публичная похвала	310
Деньги и их заменители	310
Глава 24. Десять классических книг по бизнесу, о которых вам нужно знать	311
Эффективное управление (Питер Ф. Друкер)	311
Человеческая сторона предприятия (Дуглас Мак Грегор)	311
Принцип Питера (Лоуренс Питер и Рэймонд Халл)	312
Вопреки организации (Роберт Таунсенд)	312
Одноминутный менеджер (Кеннет Бланшар и Спенсер Джонсон)	312
Цель (Элияху Голдратт и Джеф Кокс)	312
Лидерство — это искусство (Макс дю При)	313
Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации (Питер Сене)	313
Мудрость команд (Джон Катценбах и Дуглас Смит)	313
Построенные навечно (Джеймс Коллинз и Джерри Поррас)	313
Сначала нарушьте все правила: что самые успешные в мире менеджеры делают иначе (Маркус Бакингам и Курт Коффман)	314