

КНИГА №1 ПО УПРАВЛЕНИЮ БИЗНЕСОМ ПО ВЕРСИИ **AMAZON**

# БИЗНЕС-

# ТРЕКИНГ

ПРОДАНО >  
**1 000 000**  
ЭКЗЕМПЛЯРОВ

Как повысить прибыль  
компании с помощью  
ключевых показателей  
эффективности

**ДЖИНО ВИКМАН**

  
БОМБОРА

Бизнес-орбита

Джино Викман

**Бизнес-трекинг. Как  
повысить прибыль компании  
с помощью ключевых  
показателей эффективности**

«ЭКСМО»

2011

УДК 005  
ББК 65.290-2

**Викман Д.**

Бизнес-трекинг. Как повысить прибыль компании с помощью ключевых показателей эффективности / Д. Викман — «Эксмо», 2011 — (Бизнес-орбита)

ISBN 978-5-04-178694-6

Эта книга стала руководством к действию для более чем 135 000 предприятий по всему миру. Описанная в ней программа оптимизации бизнеса активно внедряется как западными, так и азиатскими компаниями. С ее помощью вы откроете для себя простые, но действенные инструменты отладки процессов, а также внедрите прозрачную систему ключевых показателей эффективности бизнеса, освоите 7 принципов отладки рабочих процессов, расставите ежеквартальные приоритеты и проработаете годовой план, увеличите прибыль компании в несколько раз. Книга продана тиражом более 1 000 000 экземпляров. Получила свыше 6000 положительных оценок на Amazon. Джинно Бикман — основатель EOS Worldwide и разработчик управленческой системы для предпринимателей, которая легла в основу этой книги. Он провел свыше 2000 сессий коучинга и обучения по решению управленческих проблем с более чем 140 компаниями. В формате PDF А4 сохранен издательский макет книги.

УДК 005  
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-178694-6

© Викман Д., 2011

© Эксмо, 2011

# Содержание

Отзывы о книге	7
Введение	10
Глава 1. Управленческая система для предпринимателей, EOS®: усиление шести ключевых модулей	13
Глава 2. Отпустить лозу	20
Конец ознакомительного фрагмента.	22

**Джино Викман**  
**Бизнес-трекинг. Как повысить**  
**прибыль компании с помощью**  
**ключевых показателей эффективности**

*Посвящается моему отцу, Флойду Викману, одному из величайших предпринимателей в мире. Эта книга появилась благодаря твоим урокам и наставлениям. Это дань моего уважения тебе.*

*А также моей жене Кэти, дочери Алексис и сыну Джино: я очень горжусь вами и люблю всем сердцем.*

Gino Wickman  
TRACTION: Get a Grip on Your Business

© 2011 by Gino Wickman  
Published by arrangement with BenBella Books, Inc.,  
and Folio Literary Management, LLC.

© Павлов М. А., перевод на русский язык, 2022  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022



## ОТЗЫВЫ О КНИГЕ

«Использование инструментов, суть которых мастерски изложена на страницах этой книги, помогло повысить прибыльность нашего бизнеса на 300 % за последние пять лет. Не упустите возможность добиться таких же результатов!»

*Крейг Эрлих, генеральный директор Pulse220*

«Внедрение концепций, изложенных в этой книге, изменило мою жизнь! Теперь я могу забыть о повседневных заботах, зная, что сформировал команду, члены которой способны самостоятельно разбираться со многими делами. Последние четыре года мы неуклонно растем в очень жестких условиях рынка, пока наши конкуренты всеми силами пытаются удержаться на плаву».

*Рональд Бланк, президент The Franklin Companies*

«Эта книга обязательна к прочтению для всех руководителей. “Бизнес-трекинг” предлагает эффективную, практичную и простую систему управления бизнесом».

*Дэн Салливан, президент и основатель The Strategic Coach*

«До внедрения изложенных в этой книге концепций мне и моему деловому партнеру казалось, что мы ведем бизнес интуитивно. Благодаря инструментам, описанным в “Бизнес-трекинг. Как повысить прибыль компании с помощью ключевых показателей эффективности”, мы повысили прибыльность и наняли замечательных сотрудников, с которыми нам нравится работать. Темп роста нашего предприятия теперь превышает 20 % в год. Такие результаты позволили продать фирму публичной акционерной компании по цене в разы выше средней, а уже через полтора года выкупить ее обратно».

*Роб Дюбе, президент Image One*

«Инструменты Джино работают. Они действительно помогают сохранять последовательность и придерживаться своего видения. Внедрение концепций, описанных в этой книге, позволило мне создать сплоченную команду руководителей, четко сформулировать план работы, выстроить эффективную систему и с помощью нее вывести компанию на новый уровень».

*Сэм Саймон, президент и генеральный директор Atlas Oil Company*

«Описываемый в “Бизнес-трекинг” подход – несомненно самый эффективный и полезный в управлении, позволяющий привести компанию к успеху, из всех, что мне известны. Железобетонный метод! Вы просто обязаны прочитать эту книгу».

*Винс Посенте, автор книги «Жизнь на максимальной скорости»*

«Книга “Бизнес-трекинг” существенно преобразила мой бизнес и всю мою жизнь. Я стал получать гораздо больше удовольствия от работы, а процент продаж и прибыльность компании за последние три года выросли почти в два раза. Методика, предложенная Джино, помогает придерживаться намеченного

пути, проявлять творческий подход и повышать качество обслуживания клиентов».

*Боб Шенефелт, генеральный директор RCS International*

«Эта книга в корне изменила наше представление о том, как нужно строить бизнес. Мы стали высокорентабельными, ловкими, гибкими и ориентированными на результат. Внедрение инструментов, предлагаемых Джино, значительно повлияло на то, кем мы являемся сегодня».

*Альберт Беррис, генеральный директор McKinley*

«“Бизнес-трекинг” – книга, обязательная к прочтению для любого владельца бизнеса или управленца, желающего иметь успешное предприятие и высокое качество жизни. Она не похожа ни на одну другую бизнес-книгу: в ней предлагаются реальные, практичные и понятные системы управления организацией. Корпоративная культура нашей компании претерпела серьезные изменения благодаря им».

*Дэн Исраэль, президент Asphalt Specialists, Inc.*

«Эта книга изменит вашу жизнь и жизнь ваших сотрудников. В ней представлены разумные и эффективные инструменты, необходимые любой организации, предпринимателю или руководителю. Я использую их в своей компании по оценке недвижимости. За год мы выросли на 150 %, хотя проработали в этой сфере более четырнадцати лет».

*Дартон Кейс, президент The Intrepreneurs' Organization*

«Внедрение концепций, предоставленных в этой книге, спасло нашу компанию от посредственности и привело к совершенству. Мы получили инструменты, позволяющие справиться с любой ситуацией, и даже больше – мы научились действовать на опережение. Теперь у нас все на своем месте: подходящие люди занимают подходящие им должности и выполняют подходящую работу. Эта книга вселила в меня уверенность, что мы как компания и как команда движемся вперед».

*Роб Тамблин, президент The Benefits Company*

«Если вы предприниматель, руководитель или менеджер, вы просто обязаны прочитать эту книгу. Инструменты, предложенные Джино, оказались именно тем, что нам было необходимо, чтобы достичь желаемого. Применяя принципы из “Бизнес-трекинг. Как повысить прибыль компании с помощью ключевых показателей эффективности”, нам удалось за последние три года повысить прибыльность на 50 %. И она продолжает расти, уже в геометрической прогрессии».

*Роберт Шехтер, дипломированный специалист по страхованию и финансовый консультант, председатель Schechter Wealth Strategies*

«“Бизнес-трекинг” – обязательная к прочтению книга. Вы узнаете об инструментах, используя которые, мне удалось повысить прибыльность бизнеса на 100 % за последние три года, при этом я не терял самообладание и получал удовольствие. Эта книга изменит вашу жизнь».

*Берни Ронниш, президент Ronnisch Construction Group*

«Инструменты, о которых рассказывается в этой книге, стали бесценным ресурсом для “Zoup!” Наша компания пришла к процветанию, увеличив количество филиалов с пяти до почти пятидесяти, а многие из них даже получили награды. Помимо того, что концепции, предложенные Джино, помогли увеличить темпы роста организации и распределить ответственность, они позволили нам создать сильную, здоровую и квалифицированную команду победителей, где каждый четко представляет себе будущее компании и вносит свой вклад в ее развитие. Мы смогли правильно определить роли для всех членов команды, а также для франчайзи».

*Эрик Эршер, основатель и генеральный директор Zoup! Fresh Soup Company*

«До внедрения изложенных в этой книге концепций у меня был хорошо организованный, прибыльный и растущий бизнес. Сегодня, спустя год, мы перезагрузили его. У нас появилось четкое распределение обязанностей и система решения проблем, и теперь даже во время рецессии на рынке в компании наблюдается взрывной рост. Спасибо, что помогли начать наш взлет!»

*Боб Вердан, президент Computerized Facility Integration, LLC (CFI)*

«Я хочу сказать спасибо за все, что вы сделали для нашей фирмы. Когда мы начали использовать описанные в книге инструменты, я чувствовал себя несчастным, мое здоровье ухудшалось, а стресс был настолько сильным, что я был готов сдаться. Бизнес больше не доставлял удовольствия. Не я владел им, а он мной. На тот момент у меня под началом было десять сотрудников, и я готовился сократить их до пяти, лишь бы оставить все, как есть. Мысли о дальнейшем расширении вызывали еще больший стресс и разочарование. Однако за полтора года совместной работы количество моих сотрудников возросло до двенадцати, а выручка увеличилась почти на 100 % – повторяю, за полтора года! Самое приятное, что я не только стал счастливее, но и получил возможность свободно распоряжаться своим временем. Теперь я провожу полгода в Нэшвилле со своими двумя детьми, их супругами и двумя внучками. Прибавьте к увеличению прибыли уменьшение временных затрат, а также довольных сотрудников, и вы получите одного счастливого бизнесмена. Премного благодарен!»

*Курт Уиннл, владелец C. Curtis Financial*

## Введение

Сделайте мне одолжение и отвлекитесь от своих повседневных забот. Забудьте все, что вы знали об управлении организацией. Теперь попробуйте посмотреть на свой бизнес с высоты птичьего полета. Что вы видите?

Вы читаете эту книгу, поскольку хотите, чтобы ваша организация занимала крепкие позиции на рынке, а ее управление было максимально эффективным. Вы достигли определенного успеха и теперь готовы перейти на следующий уровень. Однако решение этой задачи сопряжено с новыми препятствиями. Одних лишь воли и грубой силы, необходимых для выживания, уже недостаточно. Перед вами встает другой вопрос: как стать настоящим лидером?

Что если я скажу, что прочтение этой книги и реализация изложенных в ней принципов поможет справиться со всеми проблемами бизнеса? Что на всех уровнях организации будут прекрасные сотрудники, которые разделяют ваше видение, коммуницируют, самостоятельно решают проблемы и несут за это ответственность? Что ваша организация способна не только безупречно функционировать, но и обладает потенциалом для масштабирования, которое уже необходимо?

Уверяю, дела обстоят именно так. Вы можете лично в этом убедиться. Верите или нет, но у вас уже есть все, что нужно, чтобы начать необходимые изменения. Внедрите предложенную мной систему в работу, и достигнете всего вышперечисленного, как это удавалось компаниям из самых разных отраслей на протяжении многих лет.

Перед вами не очередная книга с быстрыми управленческими решениями или модными стратегиями. В ней нет никаких теорий. Она основана на практических знаниях, житейской мудрости и вечных истинах. Что особенно важно, описанные советы действительно работают. Опираясь на собственный опыт, я разработал практичный и фундаментальный метод, который поможет усилить и оживить ваш бизнес.

Как и большинство предпринимателей, вы наверняка сталкиваетесь с пятью самыми распространенными проблемами:

1. Отсутствие контроля. Вы не контролируете должным образом свое время, рынок или компанию. Не вы управляете бизнесом, а бизнес управляет вами.

2. Люди. Вы разочарованы в своих сотрудниках, клиентах, поставщиках или партнерах. Кажется, что они не слушают, не понимают вас и не выполняют ваши указания. Вы с ними находитесь по разные стороны баррикад.

3. Прибыль. Проще говоря, ее не хватает.

4. Стеклопанный потолок. Рост остановился. Несмотря на все усилия, вы не можете перейти на новый уровень. Вы перегружены и не знаете, что делать дальше.

5. Ничто не помогает. Вы испробовали различные стратегии и решения. Все это работало, но недолго. В результате ваши сотрудники стали проявлять безразличие к новым инициативам. Вы прокручиваете колеса, но вам необходимо сцепление, чтобы снова двигаться вперед.

Разумеется, есть отдельные предприниматели и владельцы бизнеса, которые не сталкиваются с подобными препятствиями. Они управляют, руководствуясь ключевыми правилами, которые позволяют объединить множество составных частей организации в хорошо отлаженный механизм. Некоторые из таких людей – самородки, которые даже не подозревают, что делают нечто особенное. Большинству из нас, однако, повезло меньше.

Я обучаю руководителей компаний простым, но не упрощенным вещам. Помогаю преодолеть пять самых распространенных препятствий при помощи внедрения базовых инструментов, аналогичных тем, которые используют успешные организации. В результате владельцы бизнеса эффективнее контролируют свое предприятие, чаще радуются и реже испытывают

стресс. Их компании становятся более прибыльными, а сотрудники более сосредоточенными, они начинают успешнее справляться с задачами.

Вы – это не ваш бизнес. Ваш бизнес – это отдельная сущность. Вы создали его, но, чтобы добиться успеха, необходимо превратить его в самостоятельный организм. Для перехода на следующий уровень требуется нечто большее, чем просто продукт или услуга, или одно лишь стремление к успеху. Вам нужны навыки, инструменты и система для оптимизации работы сотрудников, производства, управления и коммуникации. Вам нужны твердые принципы, которыми вы будете руководствоваться изо дня в день.

Эта книга содержит все инструменты и компоненты, входящие в управленческую систему для предпринимателей (EOS<sup>1</sup>). EOS охватывает шесть аспектов бизнеса. Освоив отдельные ее элементы, вы сможете интегрировать их в мощную структуру, которая поможет набрать обороты и реализовать самый оптимистичный сценарий развития компании.

Идея управленческой системы для предпринимателей не была внезапным озарением. Я совершенствовал ее более 20 лет и неоднократно проверял на практике, каждый раз извлекая что-то новое. На протяжении всего пути пытался понять, за счет чего выдающиеся предприниматели и их компании добиваются невероятных успехов. Благодаря крутому повороту в моей жизни и последующей продаже семейного бизнеса, участию в Entrepreneurs Organization, а также обучению у многих замечательных наставников, я приобрел огромный опыт, преодолел немало сложностей и извлек множество уроков. Только за последние 11 лет я провел свыше 1300 однодневных сессий с управленческими командами более 120 предпринимательских организаций. В сумме это больше 10 000 часов практического планирования, обучения, коучинга, фасилитации и решения управленческих проблем. EOS – это кульминация всей проделанной работы.

Мой типичный клиент – предприимчивая организация малого или среднего бизнеса с доходом от 2 до 50 миллионов долларов и штатом сотрудников от 10 до 250 человек. Она должна ориентироваться на развитие, быть готова к переменам и осознавать свою уязвимость. Например, быть открытой, признавать свои недостатки и смотреть правде в глаза. Если ваша компания попадает под это определение, то на начальном этапе у вас есть все, что нужно. Вам не придется осваивать бесконечный поток новых техник. Вместо этого вы узнаете, что делают успешные организации, чтобы получать новый заряд энергии, управлять бизнесом без разочарований, уделять больше внимания работе и получать от нее удовольствие. Присоединяйтесь ко мне в этом путешествии, чтобы стать эффективным руководителем и пробить стеклянный потолок – ради сбалансированности, лучших результатов, большего удовольствия и прибыльности.

В этот самый момент люди, которые применяют EOS, уже ведут очень успешный бизнес. В среднем предприятия моих клиентов ежегодно увеличивают выручку на 18 %. Кроме того, в отличие от многих писателей-теоретиков, я постоянно работаю с руководителями и на практике применяю, тестирую и испытываю инструменты, описанные в этой книге. Я такой же предприниматель, как и вы, и занимаюсь своим делом с 21 года. EOS – это не теория менеджмента. Она создана для ежедневной практики.

Будьте осторожны в своих желаниях – с системой EOS все они осуществимы. После ее внедрения вы сможете быстрее принимать решения по перестановке кадров, изменению стратегии, систем и процессов там, где это необходимо. EOS поможет вам избавиться от излишних сложностей, выявить отвлекающие факторы и избавиться от них, устранить любые проблемы, а также сохранить вовлеченность коллег и обеспечить их сосредоточенность на едином видении.

---

<sup>1</sup> В оригинале EOS (Entrepreneurial Operating System) – предпринимательская операционная система. Во избежание путаницы с компьютерными операционными системами, программами, в русскоязычном издании используется «управленческая система для предпринимателей» (прим. ред.)

Шесть ключевых модулей управленческой системы для предпринимателей (EOS) восходят к шести важнейшим аспектам бизнеса и усиливают их. Они устраняют все симптоматические проблемы путем решения реальных. EOS – это метод, даже образ жизни, который поможет четко определить видение и построить сильную организацию. Когда вы научитесь применять полученные знания, то поймете, как обстоят дела в вашей компании на самом деле.

На каком-то этапе внедрения системы вы, вероятно, как и любой клиент, скажите: «Послушайте, это же просто!» Потому что это действительно так. Если вы ищете очередной новомодный метод от МВА, то это не он. В основе EOS лежат вневременные, надежные и универсальные принципы, проверенные на практике во всех типах организаций. Эта система кардинально отличается от прочих подобных. Ее суть состоит в интеграции передовых методов в целостную структуру организации так, чтобы она оставалась актуальной в ближайшие десятилетия.

Я с огромным уважением отношусь к вам, предприниматели. Вы идете на риск, развиваете экономику, помогаете своей стране оставаться лидером инноваций и жертвуете всем ради осуществления мечты. В результате предоставляете рабочие места и даете возможность другим осуществить их мечты. Я хочу и намерен помочь вам добиться успеха. А теперь начнем наше путешествие с его окончания – представим, как могла бы выглядеть компания после внедрения EOS.

Прежде чем начать, я с гордостью представляю вам этот новый заключительный абзац к введению в этой расширенной версии «Бизнес-трекинг. Как повысить прибыль компании с помощью ключевых показателей эффективности». Имея за плечами еще пять лет практического опыта и успешной работы, я внес в книгу ряд обновлений, включив новую главу, призванную помочь вам, читатели, перейти к EOS меньшими силами. Во многих местах я добавил четко обозначенные боковые панели, содержащие дополнительные сведения и актуальные данные, полученные за последние пять лет, а также внес более 50 изменений. С удовольствием читайте второе издание «Бизнес-трекинг», а если у вас возникнут какие-то сложности, не стесняйтесь задавать вопросы, поскольку теперь у нас есть полноценная онлайн-платформа поддержки, чтобы бесплатно помогать тысячам руководителей, входящим в наше сообщество.

## Глава 1. Управленческая система для предпринимателей, EOS®: усиление шести ключевых модулей



Каждая большая система состоит из ключевого набора базовых компонентов. То же самое применимо и к бизнесу. Управленческая система для предпринимателей (EOS) призвана контролировать шесть ключевых модулей любой организации. Как пишет один из пользователей EOS: «Прежде я волновался по поводу каждой мелочи. Когда я узнал, что для моего бизнеса важны всего шесть ключевых модулей, и сосредоточился только на них, то все те мелочи, по поводу которых я переживал, исчезли. EOS упростила процесс ведения бизнеса».

Вы наверняка и сами напрасно беспокоитесь по поводу сотни разных мелочей. Давайте постараемся избавиться от некоторых, взглянув на ваш бизнес и его составляющие шире. Ниже приведены шесть ключевых модулей любой организации.

### ВИДЕНИЕ

Успешные владельцы бизнеса не только имеют прекрасное видение своей организации, но и знают, как донести его до окружающих. Они дают каждому сотруднику организации единое четкое представление о том, в каком направлении движется бизнес и каким образом он будет развиваться. На словах все просто, но на деле это не так.

Все ли ваши сотрудники движутся в одном направлении? Скорее всего, нет. Кто-то движется вправо, кто-то движется влево, а кто-то, вероятно, вообще стоит на месте. Если вы проведете личную встречу с каждым сотрудником и спросите, каким он представляет себе будущее компании, то, скорее всего, получите разные ответы.

Чем яснее все понимают ваше видение компании, тем больше шансов претворить его в жизнь.

Сосредоточьте энергию коллектива на одном деле, и вы получите потрясающие результаты.

В своей книге «Стратегия фокусирования» Эл Райс иллюстрирует эту мысль следующим образом: «Солнце – мощный источник энергии. Каждый час оно отдает ее Земле в огромных количествах, но если вы простоите под ним в течение часа, то худшее, что с вами случится, – это небольшой солнечный ожог. С другой стороны, лазер – слабый источник энергии. Это всего несколько ватт, превращенные в нацеленный когерентный поток света. С помощью лазера можно прожечь отверстие в бриллианте».

В главе, посвященной модулю «Видение», вы научитесь применять инструмент под названием Видение/Организация Деятельности (В/ОД), чтобы сосредоточить внимание сотрудников на одной цели, подобно лазерному лучу. Этот инструмент упрощает стратегическое планирование, сводя ваше видение к простым пунктам, позволяющим четко определить, что представляет собой организация, к чему она стремится и как этого достичь. Модуль «Видение» поможет определить слабые места и сосредоточиться на тех областях, где вы преуспеваете больше всего. Кроме того, он определит вашу маркетинговую стратегию, а также конкретизирует десятилетнюю цель, трехлетнюю перспективу и годовой план. Вы научитесь эффективно передавать свое видение сотрудникам и следить за тем, чтобы оно было понятно каждому.

## ЛЮДИ

Успешные лидеры окружают себя потрясающими людьми. Без посторонней помощи невозможно построить великую компанию. EOS избегает модных словечек вроде «первоклассные игроки», «золотой сотрудник», «достигатели» и «суперзвезды», чтобы дать практическое представление о двух главных составляющих любой великой команды: *правильные люди на правильных местах*.

Будьте по-настоящему честны с собой. Все ли сотрудники соответствуют занимаемой ими должности? В действительности некоторые из них наверняка приносят больше вреда вашему делу, нежели пользы. Представленный в Главе 4 инструмент «Анализ Персонала» поможет определять подходящих людей и научит выявлять тех, кто разделяет ваши ключевые ценности. Кроме того, вы будете знать, как упрощать процесс найма, увольнения, проверки, поощрения и классификации людей в своей компании.

Этот процесс заставит вас сделать шаг назад и взглянуть на общую структуру предприятия. Придется задать себе непростые вопросы относительно организации бизнеса. Вы также узнаете об эффективности Схемы Подотчетности и о том, как правильно структурировать компанию, четко распределяя задачи и обязанности.

Сформировав правильную структуру, вы сможете сосредоточиться на правильной расстановке кадров. Когда внедрите следующий инструмент, GWC, включающий в себя три абсолютных критерия для привлечения к работе подходящих людей, пробелов не останется.

Ваши сотрудники должны понимать, хотеть и уметь выполнять работу.

После включения GWC в Анализ Персонала у вас появится инструмент, определяющий, какие люди являются подходящими и какие занимают соответствующую им должность.

## ДАННЫЕ

Самые лучшие руководители полагаются на несколько показателей. Модуль «Данные» не позволит погрязнуть в управлении личностями, эго, субъективными проблемами, эмоциями

и нематериальными активами. Вы научитесь понимать, на каких показателях следует сосредоточиться.

Мой бизнес-наставник Сэм Купп владел несколькими компаниями, общий объем продаж которых составлял более 300 миллионов долларов, включая QEK Global Solutions, международную компанию по управлению автопарком, которую он превратил в бизнес стоимостью 100 миллионов долларов, а затем продал. Сэм – один из лучших известных мне бизнесменов. Мне повезло, что в молодости он взял меня под свое крыло и научил всему, что знал сам. Среди всего усвоенного мною, наибольшую пользу мне принесло умение управлять бизнесом с помощью Системы Учета.

Система Учета – это еженедельный отчет, содержащий от 5 до 15 основных показателей организации. В главе, посвященной модулю «Данные», вы научитесь создавать и внедрять этот мощный инструмент в работу собственной компании. Он позволит еженедельно отслеживать состояние бизнеса, прогнозировать последующее развитие событий и быстро определять, когда что-то идет не по плану. Поскольку вы регулярно просматриваете показатели, вы можете быстро обнаруживать и решать проблемы по мере их поступления, а не реагировать на плохие показатели в финансовой отчетности по прошествии времени.

Система Учета позволяет контролировать бизнес постоянно. Вам не придется страдать от неосведомленности или тратить время на то, чтобы расспросить полдюжины сотрудников о реальном положении вещей. Ответы будут у вас под рукой.

Вы не только научитесь создавать и внедрять свою систему показателей, но и выведете управление данными на новый уровень, научившись расширять возможности каждого сотрудника в вашей организации. У каждого будет четкий, важный и выполняемый показатель, за который он должен регулярно отчитываться.

## **ПРОБЛЕМЫ**

Проблемы – это препятствия, с которыми необходимо столкнуться, чтобы реализовать свое видение. Говорят, что успешность человека прямо пропорциональна его способности преодолевать любые возникающие трудности, то же самое относится к компании.

Один из полезных побочных продуктов усиления первых трех компонентов EOS – прозрачность бизнеса. При правильной реализации вы сможете создать открытую организацию, в которой негде спрятаться. Это позволит выявить проблемы, которые сдерживали развитие компании.

Хорошая новость в том, что на протяжении всего времени управления бизнесом вам встречаются лишь несколько проблем определенного характера. Каждый раз возникают одни и те же сложности. Со временем вы научитесь мастерски распознавать их и устранять. А если вы в той или иной степени сможете их выявлять, честно обсуждать в здоровой рабочей обстановке, а затем искоренять, то с большей вероятностью реализуете свое видение.

Независимо от того, как долго вас изводили трудности, модуль «Проблемы» открывает перед вами огромные возможности.

При повседневной работе большинство компаний не закладывает необходимое время на полноценное решение своих проблем. Ирония заключается в том, что, потратив время сейчас, вы потратите в два, а то и десять раз меньше времени в будущем.

В главе, посвященной модулю «Проблемы», вы узнаете, как использовать Список проблем на всех уровнях организации, что позволит вам расставлять приоритеты по любым вопросам. Кроме того, вы останетесь в выигрыше, создав открытую и честную культуру, в кото-

рой люди не будут бояться говорить правду и выражать свои опасения. Позже вы сможете использовать *Путь* решения проблем, чтобы устранять возникшие неприятности. Этот мощный инструмент представляет собой эффективный способ выявлять, обсуждать и устранять препятствия осмысленно и систематически.

К концу главы, посвященной модулю «Проблемы», вы и ваши сотрудники научитесь выявлять различные проблемы, создавать Список проблем и управлять им, а также освоите *Путь* решения проблем, что на один шаг приблизит вас к созданию продуктивной рабочей среды.

## ПРОЦЕССЫ

Рабочие процессы – это ваш *Путь* ведения бизнеса. Успешные организации отчетливо видят свой *Путь* и постоянно его совершенствуют. Из-за недостатка знаний этот секретный ингредиент шести ключевых компонентов в бизнесе чаще всего игнорируется. Большинство предпринимателей не понимают, насколько мощным процесс может быть, но, когда вы правильно его осуществляете, он работает словно по волшебству, обеспечивая простоту, масштабируемость, эффективность и прибыльность.

Вы не сможете вывести компанию на новый уровень, если будете держать все рабочие процессы в голове и управлять ими по ходу дела. Спросите себя: зафиксировали ли вы регламент, согласно которому должна осуществляться работа в вашей организации? Знают ли ваши сотрудники, какие задачи они выполняют и почему? Все ли они выполняют требуемые задачи единообразно? Они пропускают шаги? Определив, что представляет из себя рабочий процесс, и обучив всех сотрудников следовать ему, вы сможете быстрее выявлять неисправности, уменьшите число ошибок, повысите эффективность и увеличите прибыль.

В главе, посвященной модулю «Процессы», мы определим, рассмотрим и зафиксируем каждый из основных рабочих процессов с помощью Трехэтапного Документирования Процессов. Этот инструмент поможет четко определить бизнес-модель, зафиксировав в одном документе проект механизма, который вы стремитесь построить. Таким образом, вы узнаете, как заставить сотрудников понять ценность рабочих процессов и приступить к их выполнению.

После реализации этого модуля рабочие процессы будут четко определены, задокументированы и поняты, и все сотрудники организации научатся их соблюдать.

## АКТИВНОСТЬ

В конце концов, самые успешные бизнес-лидеры – это те, кто предпринимают активные действия. Они прекрасно выполняют поставленные задачи и знают, как привить своим сотрудникам внимательность, подотчетность и дисциплину.

В связи со страхом и отсутствием организованности компонент «Активность» обычно – самое слабое звено большинства компаний.

Неспособность претворить бизнес-идею в жизнь стала распространенным явлением. Считайте это новым взглядом на старое выражение: видение без действий – просто иллюзия. По всему миру бизнес-консультанты регулярно проводят многодневные сессии по стратегическому планированию и берут десятки тысяч долларов за обучение прекрасному с точки зрения теории материалу. Но у этого есть и обратная сторона: когда вы почувствуете уверенность относительно направления дальнейшего развития, те же самые консультанты едва ли научат тому, как воплотить свое видение в жизнь и адаптировать его для работы в реальном мире.

Как бы вы в целом оценили подотчетность своей организации по шкале от 1 до 10? Большинство новых клиентов, которые запускают процесс EOS, оценивают свою подотчет-

ность приблизительно в 4 балла. Чтобы набрать обороты, необходимо соблюдение двух правил. Во-первых, у каждого в организации должны быть Приоритеты. Они представляют собой четко сформулированные ключевые задачи, выполнение которых рассчитано на 90 дней, чтобы сотрудники могли сосредоточиться на самом важном. Второе правило касается проведения так называемых «проверочных собраний» на всех уровнях организации. Они, в свою очередь, позволят всем сотрудникам сосредоточиться, согласованно действовать и поддерживать общение. В главе, посвященной модулю «Активность», вы сначала узнаете о том, каким образом задавать Приоритеты так, чтобы каждый сотрудник знал свою сферу ответственности на ближайшие 90 дней. После чего вы узнаете о том, как внедрять «проверочные собрания». Хотя большинство людей и считают эти совещания пустой тратой времени, подобные мероприятия представляют собой необходимый и полезный инструмент. В рамках данного модуля вы узнаете, как проводить приятные, продуктивные и полезные собрания. Программа Совещаний Высокого Уровня – инструмент, который поможет вам понять, что суть эффективного обсуждения – в разрешении конфликтов.

По итогу каждый сотрудник вашей организации будет знать, как ставить цели и достигать их. Кроме того, все работники компании будут принимать участие в эффективных и продуктивных встречах с использованием проверенной и достоверной Программы Совещаний Высокого Уровня 10.

Теперь, когда мы знаем, что представляют из себя шесть ключевых модулей, нам необходимо определить текущее положение вашей компании. Организационная проверка, представленная в конце вышеупомянутой главы, подскажет, где именно на пути внедрения EOS вы находитесь. Вы также можете заполнить опросник на сайте [www.eosworldwide.com/checkup](http://www.eosworldwide.com/checkup). Некоторые термины вам пока будут непонятны, но очень скоро вы узнаете их точное значение. Заполните опросник и используйте прилагаемый ключ, чтобы узнать результаты.

Вы будете проводить такую проверку на регулярной основе. Главная цель – достигать прогресса каждые 90 дней. Во время проведения очередной проверки общий процент должен увеличиваться. Неразумно считать, что вы перепрыгнете в одночасье с 20 % до 80 %, однако, постепенно вы добьетесь устойчивого роста.

Резюмируя вышесказанное, можно сказать, что успешные предприятия работают, имея четко определенное видение, которое поддерживают все сотрудники. В таких организациях правильные люди находятся на правильных местах. Они соблюдают процессы, еженедельно отслеживая и контролируя определенные показатели. Они своевременно выявляют и решают проблемы в открытой и честной рабочей среде. Они документируют порядок выполнения работы и гарантируют его всеобщее исполнение. Они задают каждому сотруднику Приоритеты и обеспечивают высокий уровень доверия, коммуникации и ответственности во всех командах.

Шесть ключевых модулей в совокупности представляют собой модель EOS. Эффективность работы многих организаций не превышает 50 %. Если им удастся достичь большего, то вопреки самим себе. Хотя достигнуть 100 % по каждому модулю практически невозможно, достижение более 80 % превратит компанию в хорошо отлаженный механизм. Все, что вызывало беспокойство, выйдет на свет, а препятствия, которые долгое время изводили вашу организацию, исчезнут.

Теперь, когда общая картина ясна, мы начнем наше путешествие. Но прежде чем мы углубимся в технические детали первого модуля, вам придется освободиться от вредных привычек и нездоровых практик, которые вас сдерживают. Это называется отпусканьем лозы.

## **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПРОВЕРКА**

Напротив каждого приведенного ниже утверждения поставьте галочку и оцените свой бизнес по пятибалльной шкале, где 1 – полное отсутствие, а 5 – максимальное присутствие.

1. У нас есть четкое видение, зафиксированное в письменной форме, которое должным образом изложено и знакомо всем сотрудникам компании.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Наши ключевые ценности четко определены. В соответствии с ними мы нанимаем, проверяем, поощряем и увольняем сотрудников.

3. Наш Ключевой Фокус (основное направление деятельности) четко определен. Мы поддерживаем согласованность и сосредоточенность на нем наших сотрудников, систем и процессов.

4. Наша Десятилетняя Цель (масштабная, долгосрочная бизнес-цель) четко определена, регулярно оглашается и поддерживается всеми сотрудниками.

5. Наш целевой рынок (представление об идеальном клиенте) четко определен. Все наши усилия в сфере маркетинга и продаж сосредоточены на нем.

6. Наши Три Уникальные Черты (отличия) четко определены. Все наши усилия в сфере маркетинга и продаж транслируют их.

7. У нас есть проверенный процесс ведения дел с нашими клиентами. Он имеет название и наглядно проиллюстрирован. Все наши торговые представители используют его.

8. Все сотрудники нашей организации – «правильные люди» (они соответствуют нашей культуре и разделяют наши ключевые ценности).

9. Наша Схема Подотчетности (организационная схема, включающая в себя задачи и обязанности сотрудников) четко и всецело определена, и постоянно обновляется.

10. Все находятся на «правильном месте» (сотрудники «понимают, хотят и умеют выполнять свою работу хорошо»).

11. Наш руководящий состав открыт и честен и проявляет высокий уровень доверия.

12. У каждого сотрудника есть Приоритеты (от 1 до 7 приоритетных задач на предстоящий квартал), и он сосредоточен на их выполнении.

13. Все принимают участие в регулярных еженедельных совещаниях.

14. Все совещания проходят еженедельно в один и тот же день и в одно и то же время, имеют повестку дня, начинаются и заканчиваются по расписанию.

15. Все команды четко определяют, обсуждают и решают проблемы во благо компании в долгосрочной перспективе.

16. Наши ключевые процессы задокументированы, упрощены и соблюдаются всеми сотрудниками для последовательного достижения желаемых результатов.

17. Мы располагаем системами, позволяющими регулярно получать обратную связь от клиентов и сотрудников, поэтому мы всегда знаем степень их удовлетворенности.

18. У нас есть Система Показателей для отслеживания еженедельных измеримых показателей.

19. У каждого сотрудника организации есть как минимум один показатель, за который он отвечает и должен отслеживать каждую неделю.

20. У нас есть бюджет, и мы регулярно его контролируем (например, ежемесячно или ежеквартально).

×1   ×2   ×3   ×4   ×5

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Общее количество оценок умножьте на получившееся число, чтобы определить процентный показатель, отражающий текущее состояние вашей компании:  %.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Если ваш результат находится в диапазоне:

**От 20 до 34 %.** Вам следует продолжить чтение. Эта книга изменит вашу жизнь.

**От 35 до 49 %.** У вас нормальные показатели. Но что вы предпочитаете: нормальные или отличные?

**От 50 до 64 %.** Ваши показатели выше среднего, но по-прежнему есть потенциал для роста.

**От 65 до 79 %.** Ваши показатели гораздо выше среднего.

**От 80 до 100 %.** Показатели, которые в итоге получают клиенты EOS. Это ваша цель.

## Глава 2. Отпустить лозу

Предприниматель поскользнулся и упал с обрыва. Во время падения ему удается ухватиться за конец лозы. Он завис посередине: тысяча футов до земли и тысяча футов над ним. Его положение кажется безнадежным, и он обращает взгляд к небу, впервые в жизни решив помолиться. «Там наверху кто-нибудь есть?» – спрашивает он. После долгого молчания с небес доносится низкий голос: «Ты веруешь?» «Да», – отвечает предприниматель. «Тогда отпусти лозу», – говорит голос. Предприниматель медлит, снова смотрит вверх и кричит: «Наверху есть кто-нибудь еще?»

Большинство владельцев бизнеса не могут достичь нового уровня, поскольку просто не готовы отпустить лозу.

Вам наверняка знакомо это чувство: вы хотите, чтобы ваш бизнес развивался, но в то же время испытываете разочарование, усталость и больше не хотите рисковать. На самом деле, прежде чем встать на путь дальнейшего роста, вам нужно совершить прыжок в неизвестность. Но не волнуйтесь – вам не придется делать этого, пока вы не освоите и не поймете принцип действия всех инструментов EOS.

Возьмем хрестоматийный пример человека, который уцепился за лозу. Он запустил процесс внедрения EOS только из-за уговоров главы отдела продаж и маркетинга. До этого человек контролировал каждый аспект бизнеса. Его импровизированная руководящая группа была фикцией, поскольку именно он дергал за все ниточки. Вдобавок он проводил на работе по 80 часов в неделю и был перегружен настолько, что даже клевал носом во время совещаний. Он превратился в зомби.

Но однажды, в момент несвойственной ему слабости, он по секрету признался мне, что больше не хочет так жить. Он уверовал в процесс EOS и за два года ему удалось стать настоящим лидером для организации, в которой сформировалась сплоченная команда руководителей. Теперь он проводит больше времени со своей семьей, реже испытывает стресс и получает как никогда высокую прибыль.

Если вас не устраивает текущее положение вашей компании, существует три варианта. Вы можете смириться, оставить все, как есть, или изменить ситуацию. Если первые два варианта не подходят, самое время признать, что вы больше не хотите так жить.

Перемены пугают. Не только вы беспокоитесь о том, что рискуете всем, что уже имеете. Настало время поменять образ мышления вопреки опасениям. Вам нужно отбросить веру в то, что на вас держится вся компания, и позволить ей стать самостоятельной. Благодаря правильному видению, структуре и людям, ваша организация сможет развиваться и полностью реализовать свой потенциал. Чтобы по-настоящему подготовиться к этим изменениям, вам придется принять четыре фундаментальных убеждения:

1. Вы должны сформировать и поддерживать команду настоящих лидеров.
2. Прорыв стеклянного потолка неизбежно.
3. Вы можете вести свой бизнес при помощи только одной управленческой системы.
4. Вы должны быть открыты, ориентироваться на рост и признавать свои слабые места.

### СОЗДАНИЕ НАСТОЯЩЕЙ КОМАНДЫ ЛИДЕРОВ

Какой подход к ведению бизнеса вы бы предпочли: диктатуру или настоящую команду лидеров? Оба метода руководства могут сработать, поэтому решение за вами. Философия этой книги отстаивает здоровый командный подход к руководству, когда вы формируете команду из людей, которые вместе с вами определяют видение дальнейшего развития компании. Все эти

руководители имеют четко определенные обязанности и готовы проявлять инициативу в соответствующих отделах. Вы также должны сохранять открытость и честность по всем вопросам и быть готовым бороться за то, что лучше для предприятия в целом.

Диктатура не только забирает все силы, но и препятствует дальнейшему росту. Это простая математика. Один человек не способен принимать столько решений и разбираться с таким количеством проблем. Вы не можете построить прочную и успешную организацию, способную функционировать в ваше отсутствие, если она устроена так, что стоит вам отойти в сторону, как все рушится.

До сих пор вы, вероятно, держали все в своих руках. Но как только ваша компания достигнет определенного размера, вам придется вести дела по-другому. Если вы хотите развиваться, невозможно регулярно контролировать продажи, обслуживание клиентов, бухгалтерский учет, плановый учет и жалобы.

Самое время позволить другим взять под контроль эти сферы, и вы должны решить, кому именно их делегировать. Каждый руководитель отдела должен быть лучше вас на соответствующей должности. Разумеется, вы должны обеспечить ясность в отношении желаемых результатов и навязать сотрудникам систему эффективной коммуникации и подотчетности. Как только подходящие люди окажутся на соответствующих им должностях, позвольте им взять управление в свои руки.

Теперь ваша задача – с умом подойти к выбору таких людей. Если они еще не работают в вашей организации, то придется привлекать их со стороны. Автор бестселлеров и востребованный спикер Патрик Ленсиони подробно разбирает эту тему в своей книге *Obsessions of an Extraordinary Executive: The Four Disciplines at the Heart of Making Any Organization World Class*. Его первое правило построения здоровой организации: «Создавайте и поддерживайте сплоченную команду лидеров».

Когда ваша команда сформирована, каждый участник должен согласиться с тем, что он также несет ответственность за то, что происходит в организации.

Если вы берете на себя ответственность за какую-то проблему, то можете помочь в ее решении. Не беспокойтесь, если пока вы не знаете, как действовать в той или иной трудной ситуации – все это рассматривается в Главе 6, посвященной вариантам решения проблем.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.