

ежемесячный журнал

деловое совершенство #2 2010

Business

Excellence



Дмитрий
Самойлов

Основатели консалтингового
проекта «Логика Управления»

Евгений
Майоров

Наступило время стратегических решений!

ISSN 1813-9485
9 771813 948001 >

24

Двенадцать
«врагов»
владельца
бизнеса

44

Стратеги
XXI века

60

Ошибочные
стили
менеджмента

Глобальный проект «России – новое качество роста»

XII Международный конгресс



«Инновационная экономика и качество управления»



08-09 апреля 2010 года, Москва, «Президент-Отель»

Организаторы:

- Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии
- Международный институт качества бизнеса
- Европейская организация качества
- Ассоциация управления качеством связи и информатизации «Международный конгресс качества телекоммуникаций»
- НИИ экономики связи и информатики «Интерэком»

www.ibqi.ru/2010

(499) 192-8434, 192-8545



фото: Юрий Самойлов

Сегодня мы затрагиваем непростую сторону жизни бизнеса. Будем говорить об отношениях владельцев и топ-менеджеров компаний. Эта проблема остро стоит уже почти два десятилетия в российском бизнес-сообществе, поскольку сформировавшийся в нашей стране класс собственников не имеет ни многолетнего опыта, ни традиций в налаживании отношений со своими подчиненными. По данным президента «Опоры России» Сергея Борисова, лишь 3% населения зарегистрированы как субъекты малого предпринимательства. В США талантом и способностями вести собственный бизнес обладают примерно в три раза больше людей. Конечно, и законодательство развитых стран, и условия для ведения в них бизнеса дают существенные преимущества местным предпринимателям, до которых нашим бизнесменам пока далеко.

Итак, будем считать, что небольшая прослойка владельцев бизнеса у нас существует. И некоторые из них уже около 20 лет возглавляют свое дело. Но кто-то хочет попробовать себя на новом поприще, кто-то подумывает об отдыхе, поэтому и у тех и у других рано или поздно появляется идея пе-

Лояльный и компетентный

редачи своего детища в чужие руки — топ-менеджеру. Каждое предприятие по-своему уникально, обладает собственной внутренней культурой, своими традициями, заложенными его хозяином. Поэтому передать его в одночасье «варягу» — дело рискованное. Чтобы найти себе замену, лучше не искать подходящую кандидатуру на стороне, а выкристаллизовать ее в своей компании. Что называется, воспитать «бабу-ягу» в своем коллективе, как в известном фильме Эльдара Рязанова. В крупных компаниях этот вопрос решается проще, там высокопоставленные менеджеры покупаются, приглашаются из-за рубежа. Правда, и здесь случаются промахи: менеджеры принимают неверные решения и поэтому меняются, как перчатки, к которым нередко прилипает часть собственности, им не принадлежащей. В малом бизнесе некомпетентный директор может в мгновение ока разорить компанию, поэтому и риск ошибиться с выбором преемника здесь значительно выше. И еще одна особенность отечественных наемных руководителей предприятий: они не чтут частной собственности владельца компании. Чуть-чуть поруководят и уже считают себя ее новым хозяином. Дело в том, что 70-летний опыт владения всем и ничем начисто вывел из нашего менталитета уважение к чужой собственности.

Как же выйти из столь трудного положения? Умные люди, советуют наладить владельческий контроль. Задача это непростая, так как бизнесмену необходимо четко разграничить полномочия свои и наемного руководителя, выстроить прозрачные отношения и правильную систему мотивации. Правда, если это удастся, то и времени свободного у хозяина бизнеса будет больше, и спать он станет спокойнее. Важно только не ошибиться в выборе «наследника». Самое главное, чтобы он был лояльным и компетентным.

Содержание

ТЕМА НОМЕРА: **ВЛАДЕЛЬЧЕСКИЙ БИЗНЕС**

- Тема номера**
Эксперт
- 10 Рулевые бизнеса
- Тема номера**
Исследования
- 16 Мал да удал
- Тема номера**
Дело
- 18 Зона ответственности
- Тема номера**
Советник
- 24 Двенадцать «врагов» владельца бизнеса
- Тема номера**
Консультант
- 28 Отдам в хорошие руки, или Как передать наемному руководителю свой бизнес и сохранить его?
- Команда/ HR
- 32 Нужные чувства, или Шкала состояний для бизнеса
- Компания/HR
- 36 Управление абсентеизмом
- Маркетинг
- 40 В чем твоя сила, брендинг?
- Стратеги XXI века
- 44 Заразительный успех
- Тема номера**
Аргументы и факты
- 48 Именной бизнес
- Совершенно секретно
- 50 Чтоб не пропасть поодиночке
- Менеджмент
- 56 Непотерянное время
- Тема номера**
Бизнес-план
- 58 Три в одном, не считая парковки
- Качество
- 60 Ошибочные стили менеджмента
- 64 High-tech
- Бренд
- 66 Boeing: полет мечты
- 70 BEGeographic
- Тема номера**
History
- 74 Доходная идея русских купцов
- 78 Авторевю
- 80 Дайджест
- 82 Библиотека
- 84 Календарь



24

ДВЕНАДЦАТЬ «ВРАГОВ» ВЛАДЕЛЬЦА БИЗНЕСА



44

СТРАТЕГИ XXI ВЕКА



60

ОШИБОЧНЫЕ СТИЛИ МЕНЕДЖМЕНТА

Издатель: **РИА «Стандарты и качество»**
 Генеральный директор: **Наталья Томсон**
 Учредитель: **Наталья Томсон**
 Главный редактор: **Александр Люшкевич**
 Ответственный
 секретарь: **Марина Сидорова**
 Обозреватели: **Александр Федоров**
Марина Хайбулина
Марина Чико-Санчес
Александр Обровский
Виталий Сорокин
Филипп Штиль

Корректор: **Виктория Бурдина**
 Дизайн-макет: **Павел Плешев**
 Ведущий дизайнер: **Наталья Зуева**
 Менеджер по развитию: **Алексей Миняйло**
 a.minyaylo@be-mag.ru

Отдел допечатной подготовки
 и дизайна: **Вячеслав Черников**
 Директор по маркетингу и рекламе:
Алексей Анискин a.aniskin@be-mag.ru

Подписка: **Елена Мищенко**
 Тел.: +7 (495) 988 8434, 258 8437,
 +7 (495) 517 5379, 771 6652
 Факс: +7 (495) 771 6653

E-mail: subscribe@be-mag.ru

Фото на обложке: **Наталья Зуева**

Подписной индекс по каталогу «Роспечати»
20080

Адрес редакции: 115280, г. Москва,
 ул. Ленинская Слобода, дом 19
 Тел.: +7 (495) 771 6652
 Факс: +7 (495) 771 6653
 Телефон для предложений:
 +7 (495) 517 5379

Интернет-магазин: www.mirkachestva.ru

www.be-mag.ru

Подписано в печать 29.01.10.
 Формат 72x104/16.
 Бумага мелованная матовая. Печать офсетная.
 Печ. л. 5.0. Тираж 12550 экз.
 Заказ 8000000300. Цена договорная.
 Свидетельство о регистрации
 ПИ № ФС77-35007 от 16.01.09.
 Отпечатано в ООО «Немецкая фабрика печати».
 121254, Москва, ул. Добролюбова, д. 2, стр. 1

Мнение редакции может
 не совпадать с мнением авторов.
 Редакция не несет ответственности
 за содержание рекламных материалов. Любое
 использование материалов номера возможно
 только с письменного разрешения редакции.
 © ООО «РИА «Стандарты и качество», 2010

В следующем номере:

Бизнес и качество

Во всем мире качество уже давно стало ключевым фактором достижения конкурентных преимуществ. Причем не только качество продуктов и услуг, но, в первую очередь, качество бизнес-процессов и системы управления организации.



Читайте о том,
**почему качество становится
краеугольным камнем конкурентоспособности
современного бизнеса.**

★
ZENITH
SWISS WATCH MANUFACTURE
SINCE 1865

MEGA PORT ROYAL

АВТОМАТИЧЕСКИЕ ЧАСЫ EL PRIMERO 4039 В

калибр с хронографом, 3-х дисковым указателем даты, горизонтальным индикатором запаса хода и открытым циферблатом, открывающим вид в сердце часового механизма.



Корпус из нержавеющей стали с прозрачной сапфировой обратной стороной корпуса. Имеются часы с серебряным или черным гильошным циферблатом «гранд дамие». Интегрированный черный ремешок из крокодиловой кожи. Также имеются часы с черным резиновым ремешком. Габариты: 40 x 57 мм. Водонепроницаемые до 50 метров. Тройная складная пряжка из нержавеющей стали, выгравированная звезда zenith на крышке.

Вести

Чубайс поможет бизнес-ангелам



Глава «Роснано» Анатолий Чубайс сообщил, что госкорпорация планирует оказывать поддержку так называемым бизнес-ангелам — частным структурам, которые готовы вкладывать средства в венчурные проекты, инвестирующим в инновационные проекты.

«Они (бизнес-ангелы) в России есть, и мы им намерены помогать», — сказал Чубайс.

Он сообщил, что сейчас прорабатываются поправки в Налоговый кодекс для эффективной работы бизнес-ангелов. «Мы предлагаем серьезные меры, которые будут осуществлять налоговое поощрение инвестиций бизнес-ангелов», — сказал Анатолий Чубайс.

РИА Новости

Нулевые налоги



Правительство России обсуждает возможность введения режима нулевого налогообложения в здравоохранении и образовании. Первый вице-премьер Игорь Шувалов утверждает, что государство может пойти на полное освобождение от налогов бизнеса, «связанного с формированием человеческого капитала».

Стоит также отметить, что льготное налогообложение, скорее всего, не будет распространено на косметологию и стоматологию.

Новые меры теоретически позволят увеличить долю негосударственного сектора в здравоохранении и образовании более чем до 15%.

Коммерсантъ

Прокурорский надзор



Генеральный прокурор России Юрий Чайка сообщил о том, что его ведомство предлагает ввести для работников госкорпораций частичные те же ограничения, что и для госслужащих.

Генпрокуратура РФ обратилась к президенту с предложением поручить правительству провести анализ

экономической эффективности деятельности госкорпораций, а также разработать критерии эффективности их деятельности и внести предложения по изменению законодательства с целью обеспечения прозрачности их деятельности и полноценного контроля со стороны государства. В том числе по законодательному закреплению правового статуса работников госкорпораций, частично распространив на них ограничения, установленные для госслужащих.

Эксперт



Экономике России пообещали лидерство в Европе

Россия к 2030 году будет иметь самую мощную экономику Европы, а в мировом рейтинге выйдет на пятое место. Такой прогноз озвучили аналитики крупнейшей мировой консалтинговой компании PricewaterhouseCoopers LLP. Ее доклад о перспективах мировой экономики распространен в Лондоне. Вторую позицию после России по размеру экономики займет в Европе Германия. На третьем месте будет Франция. В целом же через два десятилетия мировой рейтинг по экономической мощи будет выглядеть так: Китай, США, Индия, Бразилия, Россия, Германия, Мексика, Франция и Великобритания.

Российская газета

Подходное неравенство

Спикер Госдумы РФ Борис Грызлов считает нецелесообразным переход на прогрессивную шкалу подоходного налога, так как это может привести к росту выплаты заработной платы «в конвертах». «Сегодня еще не созданы условия для того, чтобы мы не вернулись к ситуации, когда заработная плата большей частью выплачивалась нелегально», — уточнил спикер Госдумы. Он напомнил, что в 2001 году, когда принималась плоская шкала подоходного налога, партия «Единство» гарантировала, что налоги не будут изменяться, по меньшей мере, десять лет. По его словам, российский бизнес в течение этих десяти лет существовал в условиях неизменных правил игры.

«Сейчас налоговая система достаточно стабильная и понятная, хотя есть необходимость ее совершенствования», — добавил Грызлов.



РИА Новости

Citroën создаст автомобиль для России



Французский производитель PSA Peugeot-Citroën разработает специально для россиян новый автомобиль Citroën класса С. Кроме того, французы намерены собирать новую модель на собственном заводе в России с 2013 года. Первыми моделями, которые сойдут с конвейера этого предприятия летом 2010 года, станут Citroën C-4 и Citroën C-Crosser.

На 2010 год французский автоконцерн запланировал собрать и продать 4 тыс. автомобилей C-4 российской сборки и около 800 автомобилей C-Crosser. Всего на российском рынке компания намерена реализовать в этом году 17—18 тыс. машин Citroën.

rb.ru



О добре и зле

Если бы на одно мгновение Бог забыл, что я всего лишь тряпичная марионетка, и подарил бы мне кусочек жизни, я бы тогда, наверно, не говорил все, что думаю, но точно бы думал, что говорю. Я бы ценил вещи, не за то, сколько они стоят, но за то, сколько они значат. Я бы спал меньше, больше бы мечтал, понимая, что каждую минуту, когда мы закрываем глаза, мы теряем шестьдесят секунд света. Я бы шел, пока все остальные стоят, не спал, пока другие спят. Я бы слушал, когда другие говорят, и как бы я наслаждался чудесным вкусом шоколадного мороженого.

Если бы Бог одарил меня еще одним мгновением жизни, я бы одевался скромнее, валялся бы на солнце, подставив теплым лучам не только мое тело, но и душу. Господь, если бы у меня было сердце, я бы написал всю свою ненависть ко льду и ждал пока выйдет солнце. Я бы нарисовал мечтой Ван Гога на звездах поэму Бенедетти, и песня Серрат стала бы серенадой, которую я бы подарил Луне. Я бы полил слезами розы, чтобы почувствовать боль их шипов и алый поцелуй их лепестков... Господь, если бы у меня еще оставался кусочек жизни, я бы не провел ни одного дня, не сказав людям, которых я люблю, что я их люблю. Я бы убедил каждого дорогого мне человека в моей любви и жил бы влюбленный в любовь. Я бы объяснил тем, которые заблуждаются, считая, что перестают влюбляться, когда стареют, не понимая, что стареют, когда перестают влюбляться! Ребенку я бы подарил крылья, но позволил ему самому научиться летать. Стариков я бы убедил в том, что смерть приходит не со старостью, но с забвением. Я столькому научился у вас, люди, я понял, что весь мир хочет жить в горах, не понимая, что настоящее счастье в том, как мы поднимаемся в гору. Я понял, что с того момента, когда впервые новорожденный младенец сожмет в своем маленьком кулачке палец отца, он его больше никогда не отпустит. Я понял, что один человек имеет право смотреть

на другого свысока только тогда, когда он помогает ему подняться. Есть столько вещей, которым я бы мог еще научиться у вас, люди, но на самом-то деле они вряд ли пригодятся, потому что, когда меня положат в этот чемодан, я, к сожалению, уже буду мертв. Всегда говори то, что чувствуешь, и делай то, что думаешь. Если бы я знал, что сегодня я в последний раз вижу тебя спящей, я бы крепко обнял тебя и молился Богу, чтобы он сделал меня твоим ангелом-хранителем. Если бы я знал, что сегодня вижу в последний раз, как ты выходишь из дверей, я бы обнял, поцеловал бы тебя и позвал бы снова, чтобы дать тебе больше. Если бы я знал, что слышу твой голос в последний раз, я бы записал на пленку все, что ты скажешь, чтобы слушать это еще и еще, бесконечно... Всегда есть завтра, и жизнь предоставляет нам еще одну возможность, чтобы все исправить, но, если я ошибаюсь и сегодня это все, что нам осталось, я бы хотел сказать тебе, как сильно я тебя люблю и что никогда тебя не забуду. Ни юноша, ни старик не может быть уверен, что для него наступит завтра. Сегодня, может быть, последний раз, когда ты видишь тех, кого любишь. Поэтому не жди чего-то, сделай это сегодня, так как если завтра не придет никогда, ты будешь сожалеть о том дне, когда у тебя не нашлось времени для одной улыбки, одного объятия, одного поцелуя, и когда ты был слишком занят, чтобы выполнить последнее желание. Поддерживай близких тебе людей, шепчи им на ухо, как они тебе нужны, люби их и обращай с ними бережно, найди время для того, чтобы сказать «мне жаль», «прости меня, пожалуйста» и «спасибо», и все те слова любви, которые ты знаешь. Никто не запомнит тебя за твои мысли. Проси у Господа мудрости и силы, чтобы говорить о том, что чувствуешь. Покажи твоим друзьям, как они важны для тебя. Если ты не скажешь этого сегодня, завтра будет таким же, как вчера. И если ты этого не сделаешь никогда, ничто не будет иметь значения. Воплоти свои мечты. Это мгновение пришло.