

## Предисловие партнера издания

В детстве все мы играли в игры и страстно желали победить. Для этого нужно было по меньшей мере знать правила и стремиться к цели. По мере взросления мы продолжаем играть – но уже в другие, «взрослые» игры. Одна из таких игр – игра в бизнес. Как и в детских играх, в ней есть правила и цели. Только вот эти правила не всем известны и цели не всегда очевидны, из-за чего работа часто превращается в скучную, бессмысленную обязательку. Вовлеченность в процесс делает ее интересной, повышает эффективность в достижении целей, дает то, что мы называем выигрышем. Именно об этом данная книга – о том, что авторы называют «Большая игра в бизнес». В основе Большой игры лежат три принципа:

1. Знать правила игры и выполнять их. Каждому сотруднику нужно предоставить информацию о критериях успеха в бизнесе и научить понимать эти критерии.

2. Следить за ходом игры и вести счет. Каждый сотрудник должен иметь возможность использовать свои знания для повышения эффективности работы компании.

3. Обеспечить долю в результатах. Каждый сотрудник должен иметь свою долю как в успехе компании, так и в ее неудачах.

Последние несколько лет тема мотивации и вовлеченности персонала в бизнесе стала настолько актуальной, что ее не обсуждают только ленивый. Об этом пишутся статьи и книги, проводятся исследования, конференции, ведутся дискуссии и обсуждения. Компании прилагают большие усилия, чтобы разработать модели нематериального стимулирования, стараются вдохновить сотрудников, объединив их идеей единой миссии и общего дела. Для сплочения коллективов устраиваются различные мероприятия: обучающие, спортивные, развлекательные. Все это делается ради того, чтобы люди включились в игру под названием бизнес.

Книга «Большая игра в бизнес» дополняет эту тему, раскрывая ее с точки зрения финансовой вовлеченности людей. Авторы говорят о том, как важно привлечь сотрудников к фи-

нансовой стороне работы компании, сделать их игроками одной команды и деловыми партнерами компании. Но сделать это не так просто! Партнерство строится на доверии, которое, в свою очередь, основывается на честности и открытости.

Раскрыть финансовую информацию всем сотрудникам, да еще и научить их понимать и использовать ее?! Многим российским бизнесменам такая идея может показаться завральной, непригодной для нашей действительности. В нашей стране, где всему, что касается денег, сопутствуют эпитеты белое – серое – черное, трудно представить себе такую степень открытости. Никто и не предлагает сделать это за один раз. Было бы ошибкой взять да вывалить все финансовые данные на персонал. Чтобы подготовить компанию и сотрудников к игре по новым правилам, придется пройти долгий путь.

Особая ценность книги заключается в том, что ее авторы на практике применили свой метод. В книге раскрыты секреты финансовой мотивации и вовлечения сотрудников, а также идея о том, как создать команду деловых людей, не только вовлеченных в процесс игры, но и способных отслеживать результаты, проявлять интерес к экономической ситуации в компании.

И самое главное, авторы рассказывают не только о том, как научиться играть по правилам в Большую игру в бизнес, но и как побеждать. На своем собственном примере они показали, как с помощью системы «Большая игра в бизнес», построить успешное дело. Вовлекая людей в эту игру, руководство добилось потрясающих результатов. Меньше чем за десять лет доходы компании Springfield ReManufacturing Corp (SRC) увеличились с 16 до 83 миллионов долларов, а ее рыночная стоимость возросла в 250 раз. При этом повысился и уровень мотивации сотрудников.

Как говорит автор, «работать – скучное занятие, а вот играть в игры или соревноваться людям нравится».

*Ульяна Самолова, президент Samolov Group*

*Посвящается Бетси – за ее удивительную силу и любовь, а также Райану, Кэти, Меган, Тимми и Кайли – за все, чему вы меня научили. Я не хочу, чтобы ваше поколение оказалось в худшем положении, чем наше. Я хочу, чтобы вы жили лучше*

## **Предисловие ко второму изданию**

Думаю, в глубине души многие люди мечтают написать книгу. И некоторым это даже удается. Но вот вам совет: не пишите книгу о бизнесе. Напишите лучше вестерн или любовный роман – что угодно, только не книгу о бизнесе. Вы, конечно, спросите почему. Да потому, что мало кто из читателей оставляет такую книгу у себя надолго. После прочтения от нее сразу же избавляются. В художественных книгах люди редко загибают страницы, вкладывают листки для заметок, делают закладки, подчеркивают какие-то строки. Для книги о бизнесе время как будто бы останавливается. Согласитесь, вряд ли через двадцать лет после публикации кто-нибудь принесет автору детектив или любовный роман и спросит, что он хотел сказать на 121-й странице или делает ли он еще то, о чем идет речь на 67-й странице. Если вы пишете книгу о бизнесе, утверждая, что применяете на практике изложенные в ней идеи, вы ставите на карту свою репутацию. Ведь читатели могут и в самом деле последовать данным вами советам, а это очень большая ответственность.

Двадцать лет назад мы с Бо Берлингемом написали книгу под названием «Большая игра в бизнес», в которой рассказали о том, как ведется бизнес в компании Springfield Remanufacturing (SRC), расположенной в Спрингфилде. В то время она представляла собой первоклассную автомастерскую, занимавшуюся главным образом ремонтом двигателей грузовых и легковых автомобилей. Однако у SRC было одно отличие: мы управляли ею, опираясь не на традиционные командно-административные методы, как это делается (до сих пор!) в большинстве компаний,

а на созданную нами воспроизводимую систему, позволяющую привлекать к управлению сотрудников. Мне нравится называть SRC компанией деловых людей, где каждый получает шанс добиться успеха, если стремится к этому.

## ***Почему большая игра в бизнес?***

Мы нарекли свою систему управления «Большая игра в бизнес» (возможны также варианты: Большая игра, или просто Игра, или GGOBI<sup>[1]</sup>) и на протяжении многих лет выслушивали массу замечаний по этому поводу, особенно от людей, считающих, что это название слишком упрощает суть бизнеса, приравняв его к игре. Многие утверждают, что бизнес – это серьезное дело и от него зависит жизнь людей, не говоря уже об их сбережениях. И это правда.

Мы использовали слово «игра» в названии системы с целью сделать бизнес более доступным и менее пугающим для сотрудников компании, работающих как в заводских цехах, так и в офисе. Бизнес – это не искусство или наука, а конкурентная среда, где действуют свои правила, есть победители и побежденные, используются особые способы ведения счета и многое зависит от таланта и удачи. Бизнес не должен быть инструментом эксплуатации или средством наживы. И кстати, чтобы понять его суть, диплом MBA не требуется. Учитывая все эти аргументы, мы пришли к выводу, что ничто не мешает нам организовать свою компанию так, чтобы мы сообща могли играть в эту игру и делить полученное вознаграждение. Мы хотели разрушить сложившиеся в отношении бизнеса стереотипы.

Во время работы в International Harvester мы были большими мастерами в создании таких продуктов, как двигатели и трактора, но никто не учил нас тому, как основываются компании. Я никогда не забуду одного молодого оператора сверлильного станка, в обязанности которого входило делать идеальные отверстия с допустимым отклонением не более миллиметра. Можете себе представить мое удивление, когда мне сказали, что он – миллионер, сколотивший состояние благодаря грамотным инвестициям в недвижимость. Оказалось, под самым носом у нас работает прекрасный предприниматель, а все, что он делает

для нас, – это сверлит отверстия. Как же можно было упустить столь замечательную возможность?!

Меня еще долго мучила мысль о том, что мы не задействовали все таланты этого человека и не спрашивали его мнения о том, как создать успешную компанию. На протяжении тридцати трех лет мы заставляли его упорно трудиться, думая только о контрольных картах, показателях и производительности. Этот рабочий делился с нами своими моторными навыками, но мы упустили шанс в полной мере раскрыть его интеллектуальный потенциал. В то время мы не понимали, что невысокие требования к сотрудникам не позволяют нам использовать все их сильные стороны, из-за чего компания может оказаться в тупике.

Первый «звоночек» прозвучал в тот момент, когда International Harvester сообщила о закрытии нашего предприятия. В 1983 году, решив выкупить компанию, мы понимали, что нам нужен более эффективный подход к ведению бизнеса, поскольку прежний метод не работал. Нам требовалось нечто такое, что кардинально отличалось бы от командно-административной модели управления, доминирующей уже много лет. И та зыбкая перспектива добиться успеха, которая у нас была, предполагала, что мы должны использовать сильные стороны каждого сотрудника компании.

В то время никто из нас не знал о бизнесе ровным счетом ничего, поэтому нам было очень трудно отказаться от прежних методов работы. Хотя мы и стали владельцами компании, отношения между рабочими и менеджерами по-прежнему строились по принципу «мы против них». Сотрудники компании по привычке перекладывали ответственность на других и ждали указаний. Множество должностных инструкций определяли, какими должны быть размер и параметры нужного отверстия, какие инструменты следует применять для того, чтобы оно было идеальным. Но в этих документах ни слова не говорилось о том, как соответствующая работа связана с успехом компании в целом. В этом и состояла наша проблема.

Мы стали владельцами бизнеса, но на деле ничего не изменилось, так как все по-прежнему пользовались наследием промышленной революции. Мы не развивались, а просто шли по проторенной дорожке. Такова разрушительная сила модели командно-административного управления.

Изменения в компании начали происходить только тогда, когда мы пробудили в людях дух соперничества. Согласно универсальному закону природы каждому человеку свойственно иметь собственное мнение, и единым оно может быть разве что в тех случаях, когда речь идет о победе. Все любят выигрывать, но никто не любит проигрывать. Поэтому мы попытались внедрить в компании открытую систему управления, применив аналогию с играми, то есть с тем, что людям интересно и от чего они получают удовольствие. Работать – скучное занятие, а вот играть в игры или соревноваться людям нравится. Называйте это приманкой, если хотите. Такая идея возникла у нас в ходе размышлений о том, как объяснить работникам количественные показатели бизнеса. Мы хотели сделать так, чтобы сотрудники начали использовать для создания совершенной компании те же навыки, что и для производства совершенных тракторов. Для этого требовалось изменить фокус нашей деятельности так, чтобы сама компания, а не выпускаемые ею изделия, стала нашим продуктом.

Система под названием «Большая игра в бизнес» помогла нам внедрить процесс ускоренного обучения и реализовать культурные и поведенческие изменения в компании, а также разрушить барьеры, созданные прежней командно-административной системой управления. Когда ситуация стала проясняться и мы всерьез задумались о том, как общими усилиями построить успешный бизнес, это повлекло за собой поистине невероятные перемены.

В 1992 году, во время написания этой книги, нами уже были получены поразительные результаты. Доходы компании увеличились с 16 до 83 миллионов долларов, а ее рыночная стоимость возросла со 100 тысяч до 25 миллионов долларов. Кстати, благодаря программе участия сотрудников в собственном капитале компании (Employee Stock Ownership Plan, ESOP) те из них, кто работал в SRC со дня ее основания, имели в ней долю стоимостью около 35 тысяч долларов. Однако в первом издании книги мы говорили не только о конкретных целях, которые можно было выразить в цифрах, но и о другой не менее важной задаче: каждый работник компании должен получить возможность купить собственный дом.

Для большинства рабочих с испачканными смазкой руками и взмокшими от пота спинами это была очень важная цель. И на протяжении многих лет она неизменно привлекала к SRC повышенное внимание. Трудно сосчитать, сколько раз читатели первого издания книги спрашивали нас, удалось ли нам добиться этой цели. С гордостью можем сказать, что в 2012 году на счете каждого участника программы ESOP было в среднем по 400 тысяч долларов. В Спрингфилде на эти деньги можно купить дом, домик у озера, рыбацкую лодку и пикап. Но главное все же то, что наши сотрудники поверили: их мечты осуществимы. В этом и кроется секрет «Большой игры в бизнес».

Впрочем, мы никогда не прекращали движения вперед. С момента первой публикации книги наша компания стала больше и сильнее. Мы начали свое дело много лет назад и продолжаем его до сих пор.

Чем больше мы играли в эту игру, тем больше учились. Чем больше усовершенствований вносили в свою компанию, тем лучше она становилась. Этот процесс напоминал работу в настоящей лаборатории. Чем больше мы учили людей, тем больше они учили нас. Чем больше информации мы им предоставляли, тем больше они хотели знать. Передача знаний очень заразительна. При командно-административной системе управления люди спрашивают только о чем-то конкретном. Однако при создании незаурядной компании неизбежно возникают трудные вопросы. И если люди с уважением относятся к тем, кто их задает, то они становятся сильнее, поскольку приходится прилагать больше усилий к поиску ответов. Нас до сих пор поражает, насколько радикально все меняется, когда человек созревает и начинает понимать суть происходящего.

Благодаря «Большой игре в бизнес» сотрудники SRC ежегодно получали прибыль с того самого момента, когда в 1983 году мы начали этот процесс. Совокупный доход SRC вырос до 450 миллионов долларов. Не менее важно и то, что за последние тридцать лет компания создала тысячи рабочих мест, открыв более шестидесяти диверсифицированных направлений бизнеса. Большинство подразделений SRC специализируются на ремонте различных машин и механизмов для сельскохозяйственного, промышленного, строительного, грузового, судоходного и автомобильного рынка. Кроме того, компания развивает и дру-

гие направления бизнеса, такие как управление, диагностика, логистика, обратный инжиниринг, комплектация и упаковка, складирование и распределение продуктов. Принято считать, что целесообразно вести бизнес в пределах так называемых ключевых компетенций. Тем не менее мы занимаемся еще и банковскими операциями, производством мебели, биотехнологиями, выпуском одежды, розничной торговлей и созданием программных продуктов. Благодаря росту и диверсификации SRC курс ее акций повысился с 0,10 доллара в 1983 году до 348 долларов в настоящее время, то есть на 348 тысяч процентов. Иначе говоря, если бы в 1983 году вы вложили тысячу долларов в акции индекса Standard & Poog's, то сегодня имели бы 8434 доллара. Если бы вы вложили тысячу долларов в акции компании Уоррена Баффета Berkshire Hathaway, то за тот же период их стоимость увеличилась бы до 113 тысяч долларов. Но если бы в 1983 году вы инвестировали тысячу долларов в тех людей, которые создали SRC, стоимость ваших активов составила бы сейчас 3,4 миллиона долларов. Это просто невероятно!

### ***Изменение концепции***

Совокупный эффект «Большой игры в бизнес» не ограничился повышением курса акций. За много лет мы неоднократно убеждались в том, что, когда дела идут хорошо и люди довольны собой, они начинают испытывать такие же чувства по отношению к окружающим. Успех заразителен. Для того чтобы не утратить это ощущение, сначала делаешь что-то хорошее для своих близких, а потом и для своего города. Компании часто помогают людям, сообществу, о чем забывают средства массовой информации, критикующие успешный бизнес.

Чтобы объяснить, что я имею в виду, приведу такой пример. Однажды я попросил специалистов из отдела по управлению персоналом компании SRC выяснить, сколько наших сотрудников работает в волонтерских организациях Спрингфилда. Результат меня ошеломил: этим занимаются более 115 человек, выполняя самые разные функции, от участия в правлении школьного округа до проведения мероприятий под эгидой благотворительной организации United Way. И это без учета ряда других сотрудников компании (таких как победитель



# Содержание

Предисловие партнера издания .....	3
Предисловие ко второму изданию.....	5
Почему большая игра в бизнес? .....	6
Изменение концепции .....	10
Единственно разумный способ управления компанией .....	11
Роль «большой игры в бизнес».....	12
Обращение к скептикам.....	14
Обеспечит ли вашей компании большая игра в бизнес нужные результаты?.....	18
Почему мы подготовили новое издание книги.....	21
Чем отличается новое издание книги .....	23
Действительно ли система работает или это просто рекламный трюк? .....	24
Глава 1 Почему мы учим людей тому, как зарабатывать деньги .....	26
Основные правила игры .....	28
Основные инструменты игры .....	31
Невежество способно погубить компанию.....	32
Почему мы играем в эту игру.....	33
Глава 2 Мифы о менеджменте .....	42
Глава 3 Чувство победы.....	55
Чувство гордости – основа психологии собственника.....	57
Создание команды.....	60
Поддерживайте в людях стремление играть и выигрывать.....	67
Глава 4 Общая картина.....	71
Дело не только в качестве .....	79
Опасность противоречивых призывов .....	82
Глава 5 Открытое управление.....	84
Язык цифр: как работает система открытого управления .....	85
Исключите эмоции из бизнеса.....	87
Волшебные цифры, или почему система открытого управления работает.....	88
Улучшения измеряются долями процента, а последствия неожиданностей – целыми процентами .....	91
Как преодолеть страх раскрытия информации.....	92
Функции менеджера в системе открытого управления .....	96
Глава 6 Установление стандартов.....	103
Цифры помогают сформировать команду.....	106
Как мы оцениваем важные для нас показатели .....	114
Как мы разрабатывали стандарты на новый продукт .....	117
Контрольные показатели могут полностью изменить ситуацию.....	123

Глава 7 Премии вместо похвал.....	128
Бутстрэппинг: лучший повод выплаты премий.....	130
Почему во многих компаниях премиальная система не обеспечивает нужных результатов, несмотря на все ее преимущества?.....	133
Сила премиальной системы.....	149
Глава 8 Создание плана Игры.....	150
Обратный отсчет до нового года.....	155
Глава 9 Большой сбор.....	173
Что происходит на собраниях.....	174
Советы по поводу эффективного проведения собраний и извлечения из них максимальной пользы.....	181
Табло для ведения счета.....	192
Глава 10 Компания собственников.....	198
Эффект Walmart: как добиться того, чтобы рынок ценных бумаг вознаграждал и мотивировал сотрудников.....	202
Как обеспечить участие сотрудников в собственном капитале компании.....	207
Если руководитель не может принять решение, пусть это сделают сотрудники.....	213
Глава 11 Высший уровень мышления.....	218
Источники создания рабочих мест.....	224
Сокращение в обмен на новые возможности.....	226
Стремление к владению собственностью.....	230
Глава 12 Самый главный закон бизнеса. Обращение к менеджерам среднего звена.....	234
Включайтесь в игру: пособие по «Большой игре в бизнес».....	238
Введение.....	238
Часть I «Большая игра в бизнес»: история успеха.....	239
Откройте для себя игру.....	240
Создайте свою игру.....	247
Приступайте к игре.....	283
Развивайте игру.....	302
Часть II Краткий обзор принципов и методов «Большой игры в бизнес».....	309
Принципы «большой игры в бизнес».....	309
Знать правила игры и выполнять их.....	310
Следить за ходом игры и вести счет.....	311
Обеспечение доли в результатах.....	312
От авторов.....	314
Об авторах.....	318
Примечания.....	320