ЗМІСТ

Результативний менеджмент

Подивитись анотацію та купити на **jurkniga.ua**

Анотація

Ключову навичку у створенні та підтримці нового бізнесу можна описати одним словом – менеджмент. Спираючись на власний досвід роботи в Intel Ендрю Ґроув створив революційну книжку, корисну для різноманітних професій: від менеджерів з продажу, бухгалтерів, консультантів і викладачів до генеральних директорів і засновників стартапів. Адаптуючи інновації, що зробили Intel однією з найуспішніших корпорацій США, він доводить, що за допомогою чітких технік і показників корпоративний рекрутинг можна зробити таким же точним та вимірюваним, як і виробничі процеси. Пояснює як перетворити підлеглих і колег на згуртовану, високопродуктивну команду і як мотивувати цю команду стабільно досягати найвищого рівня ефективності.

Поєднуючи концептуальну витонченість із практичним розумінням реальності, з якими менеджери стикаються щодня, «Результативний менеджмент» Ендрю Ґроува здатен кардинально змінити те, як ми працюємо.

Ендрю Ґроув

Результативний менеджмент

З новою передмовою
від Бена Горовіца

Переклала з англійської
Марія Хандога

Лабораторія
Київ
2026

Зміст

Подяки 9

Вступ 11

Передмова до видання у Vintage Books 23

Частина I. **Фабрика сніданків**

1. Основи виробництва: як надати сніданок (чи нового працівника, чи компілятор, чи результат кримінального правосуддя...) 33
2. Керування фабрикою сніданків 45

Частина II. **Управління — це командна гра**

3. Управлінський важіль 69
4. Зустрічі — середовище управлінської діяльності 98
5. Рішення, рішення 114
6. Планування: діяти сьогодні для завтрашнього результату 127

Частина III. **Команда команд**

7. Фабрика сніданків шириться країною 141
8. Гібридні організації 145
9. Подвійне підпорядкування 154
10. Режими контролю 166

Частина IV. **Гравці**

11. Спортивна аналогія 177

12. Відповідна завданню зрілість працівника 191
13. Оцінка ефективності:
менеджер у ролі судді та присяжних 200
14. Два складні завдання 221
15. Компенсація як різновид зворотного зв'язку 230
16. Чому навчання є справою керівника 238

І ще одне... 245

Ендрю Ґроув емігрував у Сполучені Штати з Угорщини в 1956 році. Він узяв участь у заснуванні компанії Intel і в 1979-му став її президентом, а в 1987-му — генеральним директором. У 1997 році журнал Time оголосив його Людиною року. У 1998-му він пішов із посади генерального директора, а головою ради директорів залишався до 2004-го. Протягом двадцяти п'яти років викладав у школі бізнесу Стенфордського університету. Мешкав у районі затоки Сан-Франциско.

Вступ

І. Що відбулося після 1983 року

Цю книжку я написав у 1983-му. Вона стала результатом двадцятирічної управлінської діяльності, протягом якої я навчився багатьох способів працювати ефективніше. Опанував основи роботи керівника, особливо ті, що мають стосунок до менеджерів середньої ланки. Відтоді минуло понад десять років, але я вбачаю, що більшість корисних на той час речей є такими й зараз; основи менеджменту залишаються переважно незмінними.

Проте в 1980-х дві надзвичайно важливі події змінили середовище, у якому ми, керівники, виконуємо свою роботу, — і через це я усвідомив, що книжка потребує оновленого вступу. Тими подіями були навала японських модулів пам'яті та поява електронної пошти.

Дозвольте пояснити, що це означає.

На середину 1980-х японські виробники динамічної оперативної пам'яті, або стисло DRAM (Dynamic Random Access Memory), — найпопулярніших пристроїв пам'яті в комп'ютерах усіх типів, — удосконалили свої технологічні можливості й відточили виробництво настільки, що змогли конкурувати з американськими виробниками (які створили цей ринок і домінували на ньому перші 15 років). Крім того, у середині 1980-х відбулася революція персональних комп'ютерів. І позаяк вони потребують багато пам'яті, японський DRAM-джагернаут мав для своєї продукції готовий ринок із центром у Сполучених Штатах. Усе було готово для штурму.

Intel, де я працюю, опинилася серед компаній, які потрапили під цей удар. Насправді вона стала одним із перших виробників DRAM. Ба більше, на початку майже весь ринок був нашим. Однак на середину 1990-х американські та надалі переважно японські конкуренти скоротили нашу частку. Через люту хвилю дешевих високоякісних японських модулів пам'яті ми були вимушені відступити й скоротити ціни до рівня, на якому діяльність на цьому ринку стала дуже збитковою. Урешті-решт втрати змусили нас зробити дещо вкрай складне: вийти з галузі, яку наша ж компанія і заснувала, та зосередитися на іншій, у котрій ми вважали себе найкращими — виробництві мікропроцесорів.

Хоча в теорії ця адаптація здається цілком логічною та простою, у реальності її здійснення вимагало від нас перерозподілити багатьох працівників, звільнити частину персоналу й закрити низку підприємств. Ми зробили це, бо усвідомили, що маємо лідирувати, спираючись на свої сильні сторони. У складному середовищі бути другими найкращими просто недостатньо.

Зрештою ми — Intel й американська напівпровідникова галузь — упоралися з натиском японців. Компанія почала виробляти найбільше напівпровідників у світі, а нещодавно американські виробники загалом перевершили своїх японських конкурентів. Проте з часом стало зрозуміло, що це була лише частина значно більшої хвилі — хвилі глобалізації.

Глобалізація просто означає, що бізнес не знає національних кордонів. Капітал і робоча сила — ваша й ваших конкурентів — можуть працювати в будь-якій точці планети.

Декому з нас пощастило бути мешканцями Сполучених Штатів — країни, що має один із найвищих рівнів життя. Американський ринок товарів і послуг — найбільший у світі. І донедавна було легше забезпечувати цей ринок усередині США, ніж з-за кордону. Сьогодні ж багато ринків поза Сполученими Штатами зростають швидше за наш. І товари

1 Основи виробництва: як надати сніданок

(чи нового працівника, чи компілятор,
чи результат кримінального правосуддя...)

Трихвилинне яйце

Щоби зрозуміти принципи виробництва, уявіть, що ви офіціант, яким був я під час навчання в коледжі, і що ваше завдання — надати сніданок із некрутого яйця, підсмаженого хліба з маслом та кави. Вам треба приготувати й подати на стіл усе одночасно, свіжим і гарячим.

Це завдання містить базові вимоги до виробництва. Йдеться про те, щоб виробити й доставити продукцію відповідно до потреб замовника в *запланований* час, із *прийнятним* рівнем якості та за *найнижчою* можливою вартістю. Метою виробництва не може бути постачання всього, що забажає споживач і коли він захоче, позаяк це вимагало б необмеженої виробничої потужності чи її еквівалента — дуже великих, завжди готових до доставки запасів. У нашому прикладі клієнт, можливо, прагне отримати ідеальне зварене протягом трьох хвилин яйце, гарячі грінки з маслом і свіжу каву, щойно сяде за стіл. Щоби справдити такі очікування, вам довелося б або постійно тримати кухню в робочому режимі та готовою обслужити споживача в будь-який момент, або мати завжди готовий запас ідеально зварених яєць, підсмаженого хліба з маслом і кави. Обидва варіанти непрактичні.

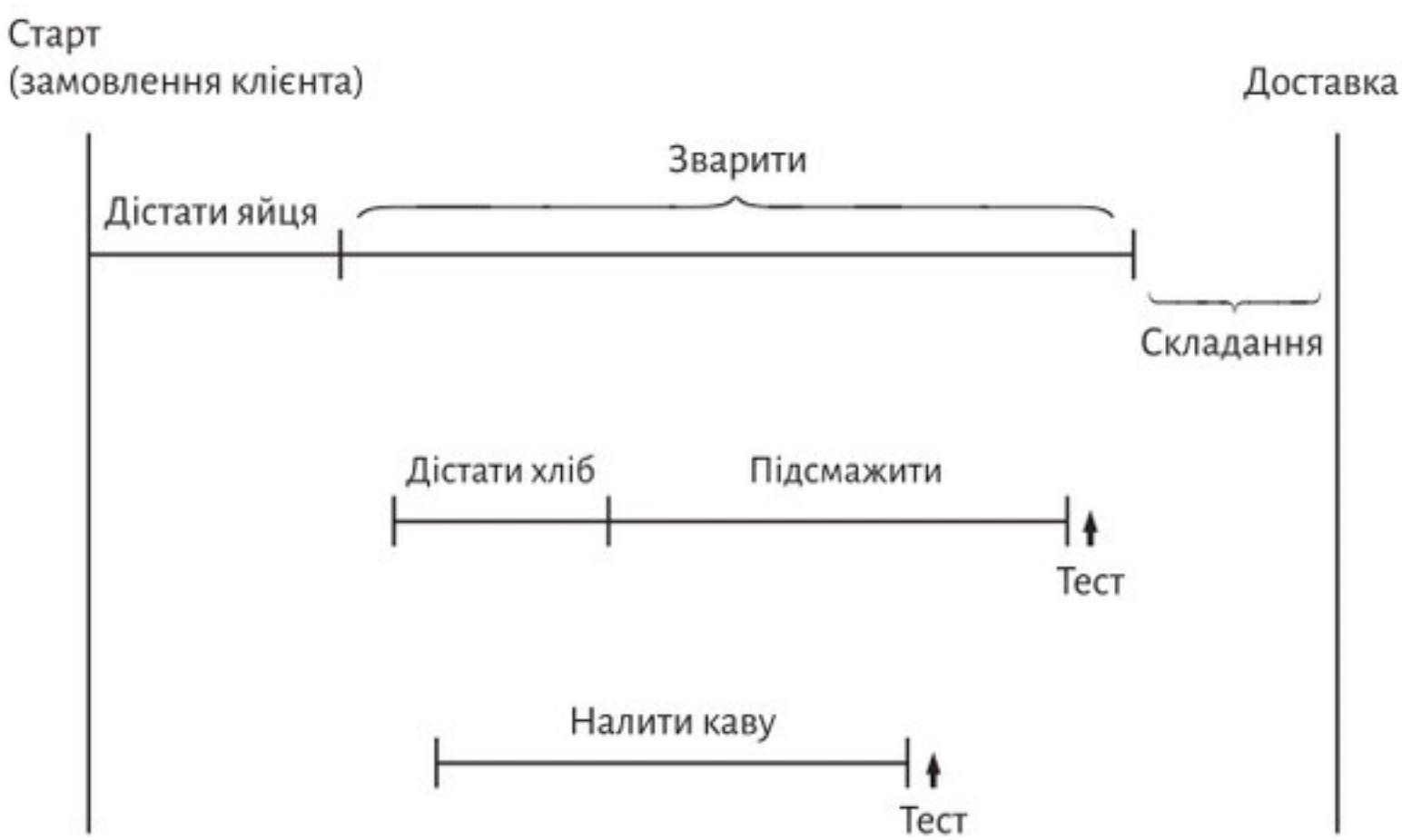
Натомість виробник має відповідати за доставляння продукції за вказаний час — у цьому випадку за 5–10 хвилин після того, як споживач прийшов до нас поснідати. І нам треба

приготувати сніданок за вартістю, що вможливлює його продаж за конкурентоспроможною ціною та прийнятний прибуток. Як зробити це найраціональніше? Ми починаємо з розгляду виробничого процесу.

Перше, що потрібно зробити, — точно встановити крок, який визначатиме загальну форму нашого виробництва й називатиметься *обмежувальним*. Запитання просте: який із компонентів сніданку найдовше готувати? Оскільки кава вже парить на кухні, а на грінки потрібно лише хвилину, відповідь очевидна — яйце, тому нам слід планувати всю роботу на основі часу для його варіння. Цей компонент не тільки найдовше готувати — для більшості споживачів яйце є найважливішою частиною сніданку.

Те, що має відбуватися, схематично зображено нижче. Відштовхуючись від часу доставки, треба розрахувати хвилини на приготування трьох компонентів так, щоби всі були готові водночас. Спочатку маєте виділити час на складання компонентів на таці. Перед тим вам треба дістати грінки з тостера, налити каву й витягти яйце з киплячої води. Врахуйте час на те, щоб вийняти його з холодильника та зварити, і разом це визначає тривалість усього процесу, який на виробничому жаргоні називається загальним часом виробничого циклу.

Тепер грінки. Використовуючи час приготування яйця як базу, ви плануєте проміжок, у який дістаєте та підсмажуєте шматочки хліба. І нарешті, спираючись на час приготування грінок, можете визначити, коли треба налити кави. Основна ідея полягає в тому, що ми розробляємо виробничий процес, починаючи з найтривалішого (чи найскладнішого, чи найдорожчого) кроку і плануючи у зворотному порядку. Зверніть увагу, де починається та закінчується кожен із кроків. Ми спланували робочий потік на основі найважливішого часового проміжку — потрібного для варіння яйця — і розподілили кожен із решти кроків відповідно до індивідуального



Приготування яєць є обмежувальним кроком.

часу виконання; знову кажучи виробничим жаргоном, ми відповідно *змістили* їх у часі.

Ідея обмежувального кроку має дуже широке застосування. Візьміть, наприклад, потребу залучити випускників коледжу для роботи в Intel. Деякі наші керівники навідуються в навчальні заклади, опитують студентів старших курсів і запрошують найперспективніших кандидатів відвідати компанію. Ми оплачуємо їм витрати на поїздку, які можуть бути значними. Під час візиту студентів докладно інтерв'ють інші менеджери й технічні спеціалісти. Після ретельного обміркування ми пропонуємо роботу тим, чиї навички та здібності найкраще узгоджуються з нашими потребами, і ті, хто приймає пропозицію, зрештою приходять працювати в компанію.

Щоб застосувати базовий принцип виробництва, треба вибудувати цю послідовність на основі її найдорожчої частини, і нею в цьому випадку є поїздка студентів на підприємство — через дорожні витрати й час, який менеджери Intel проводять із кандидатами. Щоб мінімізувати використання

ЮРКНИГА
від теорії до практики

Перейти на сайт →