

# Содержание

Предисловие к русскому изданию — 14

Введение.

Почему вам следует прочитать эту книгу — 16

## I

Всегда выбирайте работу,  
которая лучше оплачивается — 21

## II

Избегайте вспомогательных функций,  
ищите работу, прямо связанную с бизнесом — 23

## III

Не надейтесь, что о вашей карьере  
позаботится отдел кадров — 25

## IV

Приобретайте и удерживайте клиентов — 27

## V

Будьте в хорошей физической форме — 29

## VI

Занимайтесь чем-нибудь трудным  
в одиночестве — 31

## VII

Ни одного слова со злости — 32

## VIII

Думайте минимум один час  
в день — 34

## IX

Ведите «Книгу идей» — 35

## X

Не стоит выпивать с коллегами — 36

## XI

Не курите — 37

## XII

Не ходите на офисные вечеринки — 39

## XIII

Сделайте пятницу днем встреч  
с нужными людьми — 41

## XIV

Делайте вашими союзниками  
подчиненных ваших коллег — 43

## XV

Знайте всех по именам — 44

## XVI

Экскурсии  
«Спасибо за хорошую работу!» — 45

## **XVII**

Сделайте хотя бы  
один лишний звонок — 47

## **XVIII**

Приходите на работу на 45 минут раньше  
и уходите на 15 минут позже — 48

## **XIX**

Никогда не берите работу домой — 50

## **XX**

Заработайте себе «входной билет» — 52

## **XXI**

Не ездите в командировки  
вместе с руководством — 54

## **XXII**

Заказывайте еду в номер — 56

## **XXIII**

В самолете не тратьте время на пустое чтение,  
работайте — 58

## **XXIV**

Ведите «архив персональных данных» — 59

## **XXV**

Пишите письма от руки — 61

## XXVI

Не будьте фамильярны с руководством — 63

## XXVII

Не пытайтесь спрятать слона — 65

## XXVIII

Старайтесь быть заметным.  
Соблюдайте правило СДДД — 67

## XXIX

Всегда берите отпуск — 69

## XXX

Всегда говорите «да»  
своему руководителю — 71

## XXXI

Никогда не преподносите боссу сюрпризов — 73

## XXXII

Помогайте вашему боссу хорошо выглядеть,  
а боссу вашего босса — выглядеть еще лучше — 75

## XXXIII

Не допускайте, чтобы хороший босс  
делал ошибки — 77

## XXXIV

Один день в месяц проводите в библиотеке — 79

**XXXV**

Каждый год — одно новое  
большое достижение — 81

**XXXVI**

Изучите следующие книги — 83

**XXXVII**

Когда идете на танцы,  
для танцев и одевайтесь — 85

**XXXVIII**

Щедро инвестируйте в людей — 87

**XXXIX**

Не бойтесь переплатить вашим людям — 89

**XL**

Остановитесь, чтобы присмотреться  
и прислушаться — 91

**XLI**

Будьте истинным патриотом вашей компании — 93

**XLII**

Определите пробелы в информации  
и ликвидируйте их — 95

**XLIII**

Делайте «домашнюю работу»,  
делайте «домашнюю работу», делайте... — 96

## **XLIV**

Никогда не паникуйте  
и не выходите из себя — 98

## **XLV**

Учитесь говорить и писать  
просто и ясно — 100

## **XLVI**

Найдите индивидуальный подход  
к каждому человеку — 103

## **XLVII**

Отдавайте людям должное — 105

## **XLVIII**

Бонусы должны быть неформальными  
и неожиданными — 107

## **XLIX**

Пожалуйста,  
будьте вежливы с каждым — 108

## **L**

Десять фраз,  
которые помогают людям  
почувствовать себя лучше — 110

## **LI**

Слава и успех  
даются упорным трудом — 112

**LII**

Думайте, примеряйте, пробуйте — 113

**LIII**

Опрометчивость ведет к потерям — 115

**LIV**

Подкиньте угля  
в топку устойчивого успеха — 117

**LV**

Важна сама идея, а не то,  
откуда она появилась — 119

**LVI**

Держитесь подальше  
от офисного политиканства — 120

**LVII**

Старайтесь выглядеть привлекательно — 122

**LVIII**

Если у вас замечательный руководитель,  
подражайте ему, учитесь у него  
и заботьтесь о нем — 124

**LIX**

Не выходите за рамки бюджета — 126

**LX**

Нельзя недооценивать противника — 128

## LXI

Убийцу репутаций следует убить —  
одним выстрелом — 130

## LXII

Станьте членом клуба  
«Зря я это сделал» — 132

## LXIII

Замысел не обязан быть совершенным,  
исполнение должно быть безупречным — 134

## LXIV

Записывайте  
и коллекционируйте свои ошибки  
с любовью и гордостью — 136

## LXV

Живите сегодняшним днем.  
Стройте планы на завтра.  
Забудьте о вчерашнем дне — 138

## LXVI

Развлекайтесь и веселитесь — 139

## LXVII

Относитесь к своей семье  
как к самому ценному клиенту — 140

## LXVIII

Нет целей — нет победы — 142



## LXIX

Не забывайте, что у ваших сотрудников  
есть жены и мужья — 144

## LXX

Смотрите на любую работу  
глазами продавца — 146

## LXXI

Будьте дьявольски настойчивым  
продавцом — 148

## LXXII

Не стройте империй — 151

## LXXIII

Продвигайте продукт, а не бумажки — 152

## LXXIV

Учить — значит, учиться  
и одновременно быть впереди — 155

## LXXV

Не дайте губителям идей  
сбить себя с толку — 157

Эпилог — 159

## Предисловие к русскому изданию

Почему вы открыли эту книгу? Скорее всего, вас привлекло ее название. В самом деле, в психологии любого человека заложено стремление или во всяком случае интерес к власти. Стремление к власти не должно быть слепым. Нельзя просто взять и сказать: «Я хочу стать президентом страны или генеральным директором крупной организации». Помимо желания требуется понимание определенных правил этой игры, своей ответственности и — некоторые действия. Каждый человек может стать профессионалом в своей области, но это не значит, что он может стать руководителем организации. Для этого необходимо нечто иное. Именно об этом рассказывает книга.

Здесь изложены, на первый взгляд, простые и понятные любому человеку правила. Некоторым какие-то из них могут показаться настолько примитивными и банальными, что они, скорее всего, не дадут себе труда подумать над ними и попробовать следовать им. И сделают большую ошибку. Эти правила отражают суть того, что делает человека реальным кандидатом в генеральные директора, тот строй мышления и поведения, которые помогают про-

двигаться на вершину власти в организации. Может быть, именно поэтому книга стала бестселлером в США и переведена на несколько языков.

О том, как сделать карьеру в компании, написано немало, выбор здесь достаточно широк. Почему мы решили представить российскому читателю именно эту книгу?

Во-первых, это честная книга. Автор говорит о том, что он видит в действительности, которая часто далека от идеала, и не старается построить сложные теоретические конструкции там, где должен работать здравый смысл. Во-вторых, несмотря на то что автор опирается прежде всего на свой личный опыт, на реальность американских компаний, здесь собраны наблюдения, справедливость и точность которых, как нам представляется, не ограничены этой реальностью. Во многих описанных здесь ситуациях российские менеджеры увидят знакомые черты. В-третьих, эта книга может быть полезна далеко не только тем, кто во что бы то ни стало решил занять кресло генерального директора. Чем бы вы ни занимались, вам приходится работать с другими людьми, и, чтобы работать успешно, надо уметь выстроить отношения с ними на правильной основе. Желаем вам успеха!

## Введение

# Почему вам следует прочитать ЭТУ КНИГУ

Если вы купили эту книгу — вы человек честолюбивый. Если эту книгу вам кто-то подарил или дал почитать, то определенно этот кто-то считает вас таковым. Честолюбие, которое заставляет человека узнавать что-то новое, совершенствоваться профессионально, думать о том, как внести вклад в стоящее дело, стремиться к успеху и финансовому благополучию или к тому, чтобы возглавить организацию, — это здоровое честолюбие.

Генеральный директор — это человек, имеющий стратегическую и оперативную ответственность за будущее своей организации и ее процветание. Генеральный директор может выступать в разных лицах. Это может быть, например, ректор колледжа, управляющий партнер, директор завода, генерал армии, римский папа, королева или губернатор...

Если стать большим начальником — это именно то, чего вы хотите, книга будет вам полезна. Суще-

ствуует великое множество факторов, которые могут серьезно повлиять на путь к достижению поставленной вами цели: рабочие привычки, удача, расчет времени, соперники, сторонники, тип личности, талант, различные обстоятельства и т.д. Эта книга поможет вам улучшить рабочие навыки, увеличит шансы подняться по служебной лестнице, упорядочить временной график, превзойти соперников и использовать ваш талант искусно.

Это книга советов и рекомендаций. Все идеи, изложенные в ней, основаны на реальных ситуациях в деле бизнеса и управления организациями и не являются частью какого-либо курса МВА. Эти идеи откровенны, ясны и понятны, они в основном бесспорны. Книгу будет легко читать, и материал хорошо запомнится.

Многие советы сформулированы в виде правил или указаний, отражающих порядок вещей, как он есть, а не каким он должен быть. Несмотря на то что главная цель этой книги — помочь вам в карьерном росте, многие советы и замечания будут полезны и в повседневной жизни.

Самый верный способ стать президентом или генеральным директором корпорации — купить или начать дело. Но если вы планируете сделать себе

## КАК СТАТЬ ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ

карьеру в большой корпорации, эта книга — для вас. Впрочем, вам ее стоит прочитать и в том случае, если вы намерены вести свой бизнес.

Рукопись была тщательно отредактирована Лори Абкемайер (Laurie Abkemeier) в издательстве Hyperion и представлена агентством Doris S. Michaels Literary Agency, Inc. в Нью-Йорке. Я с интересом жду ваших отзывов, комментариев, идей, сообщайте мне о любом положительном результате, которого вы достигли, руководствуясь этой книгой. Пишите мне: c/o Hyperion, 77 West 66th Street, 11th Floor, New York, New York 10023-6298.

*Благодарю Вас.  
Джеффри Дж. Фокс*

---

**КАК СТАТЬ**

---

**ГЕНЕРАЛЬНЫМ**

---

**ДИРЕКТОРОМ**

---

*Посвящается  
Легу Ф. Ноулсу (младшему)  
(1919–1997)*

*Председателю Правления Bealieu Vineyard,  
Напа, Калифорния*

*Музыканту —  
он играл на трубе в оркестре  
Гленна Миллера,  
суперспециалисту по продажам,  
истинному руководителю организации,  
наставнику.*





## **Всегда выбирайте работу, которая лучше оплачивается**

Если вы уже решили, чем собираетесь заняться, то, что бы это ни было — банковское дело, реклама, производство или что-то другое, — идите работать в ту компанию, где больше платят. Если вы еще не выбрали, в какой области хотите делать карьеру, ищите работу, где больше платят. Работая в корпорации, всегда стремитесь получить такой проект или назначение, где больше платят.

Существует несколько важных причин, почему именно деньги должны определять ваш выбор. Во-первых, весь пакет дополнительных благ и выплат (бонусы, премии) и его рост всегда будет основываться на вашей заработной плате. Все дополнительные вознаграждения корпорации дают исходя из процентных соотношений. Следовательно, десятипроцентная надбавка к зарплате в \$22 000 на \$200 больше, чем такая же надбавка к зарплате, составляющей \$20 000. Во-вторых, чем больше вам платят, тем более вы заметны для высшего руководства компании.

В-третьих, чем больше вам платят, тем большего от вас ждут. Это означает, что поле вашей ответственности будет шире, число задач и проблем, которые вам предстоит решить, больше. А чем больше возможностей показать результат, тем короче путь к успеху.

В-четвертых, если есть два кандидата на должность с зарплатой \$50 000 и при этом зарплата одного составляет \$30 000, а другого — \$40 000, место непременно получит тот, у кого в данный момент заработная плата больше. Работник, который оплачивается выше, всегда получает лучшую должность. И здесь неважно, талантлив он или нет, и действительно ли он внес заметный вклад в работу компании. Корпорации всегда и во всем ищут наиболее простые решения. А какое решение может быть более простым, нежели решение продвинуть по службе высокооплачиваемого работника?\*

И наконец, деньги в бизнесе — это своего рода табло, где отражаются набранные вами очки. Чем больше вы набираете, тем лучше у вас идут дела. Все просто.

---

\* Продвижение по службе работника с более высокой зарплатой во многих организациях происходит почти автоматически. Кто-то решает повысить высокооплачиваемого сотрудника корпорации, другие — соглашаются. Прыжок через голову сотрудника, оплачиваемого выше вас, ставит под сомнение решение руководителя, который его в свое время продвигал. А этот руководитель, в свою очередь, относится к группе еще более высоко оплачиваемых работников. Каждое продвижение вышеоплачиваемых есть лишнее подтверждение мудрости высшего руководства.

## II

### **Избегайте вспомогательных функций, ищите работу, прямо связанную с бизнесом**

Основные подразделения — это те, что делают деньги. Наиболее важные работы — те, от которых прямо зависят доходы и потери.

Различия между основными и вспомогательными функциями в компаниях бывают иногда размыты, но во всех случаях главные дела делаются именно в основных подразделениях.

Получить место в таком подразделении означает получить возможность участвовать в ведении собственно бизнеса. Работники и руководители отделов продаж, менеджеры по продукции, менеджеры по производству, директора по маркетингу, контролеры, менеджеры проектов и генеральные директора — все это позиции, непосредственно включенные в основную деятельность компании. Вспомогательные, поддерживающие бизнес работы

## КАК СТАТЬ ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ

сосредоточены в юридических, информационных, исследовательских и административных службах. Задача основных работ — привлечь и удержать клиентов. Все работы, прямо не связанные с этой задачей, по большому счету — лишние.

В большинстве компаний основная масса работников сосредоточена либо в сфере продаж, либо в административных структурах. Сами по себе администраторы могут быть плохи или хороши, но это не имеет особого значения. Как бы даже талантливы они ни были, их место — не на передовой. От их работы компания не так уж сильно зависит.

Соглашайтесь на работу второго плана, только если это совершенно определено временная работа, промежуточный шаг, и если там платят намного больше.

Вы должны четко понимать, какие работы в вашей компании основные, а какие — вспомогательные. Сделайте правильный выбор и сумейте получить место там, где следует.



## **Не надейтесь, что о вашей карьере позаботится отдел кадров**

Забавно, но многие менеджеры действительно считают, что отдел кадров должен обеспечить им благополучные условия для карьерного роста. Такие менеджеры полагают, что у их фирмы есть на их счет грандиозные планы. Некоторые думают, что в компаниях движение по служебной лестнице происходит почти автоматически, примерно так же, как в армии или полиции. Молодой менеджер хорошо выполняет свои обязанности, а всеведущая корпорация продвигает его или ее на следующую ступеньку вверх.

Все происходит совсем не так.

Корпорация вовсе не собирается вырастить из вас президента, и сомнительно, что такие планы существуют для кого-либо вообще. Ваша судьба и карьерный рост — это исключительно ваше дело. Вам необходимо знать, чего именно вы хотите

## КАК СТАТЬ ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ

достичь, и придумать план воплощения этого замысла в жизнь. Вам самому следует определить, какие навыки и опыт необходимы для того, чтобы занять высшую из руководящих должностей в вашей компании. И приобрести их — исключительно ваша забота.

# IV

## Приобретайте и удерживайте клиентов

Необходимо понять, что клиенты — источник благополучия любой компании. «Клиент — король», «мы работаем на клиента», «клиент — вот настоящий босс» — эти выражения хорошо известны. Но очень немногие работники корпораций предпринимают что-либо для того, чтобы продемонстрировать свою веру в эти заявления. Чем выше должность руководителя и чем больше компания, тем меньше он имеет дело с реальными живыми клиентами.

Руководители занимаются внутренними перестройками в компании, сокращают штат и оправдывают при этом хаос, говоря, что они таким образом становятся на два или три уровня ближе к клиенту. Чушь! Между любым из сотрудников и клиентом в корпорации не должно существовать никаких преград.

Почему же так мало людей действительно работают для того, чтобы приобрести и удержать клиентов?

## КАК СТАТЬ ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ

Потому что иметь дело с клиентами трудно. Клиенты отказываются покупать то, что им предлагают, они торгуются, они требовательны и капризны, они считают, что их запросы должны быть исполнены, и они могут эти запросы неожиданно менять. Выполнение же чисто административных функций — легкое, спокойное и приятное занятие.

Вы должны иметь дело не только с сегодняшними, но и с завтрашними покупателями. Они — источник идей, которые позволят создать новые товары и предложить новые способы продвижения существующих. Они помогают вам вовремя оценить, насколько в действительности качественны и своевременны предлагаемые вами товары. Они прекрасно представляют себе ваших конкурентов. Если вы знаете ваших потребителей — вы знаете, что вас ждет в будущем.

Когда звонит телефон, дюжина сотрудников должна быть готова схватить трубку, чтобы ответить. Потому что потребитель — действительно король. А будущий президент корпорации понимает, что именно от клиента зависит, кто «взойдет на престол» в компании.



# V

## Будьте в хорошей физической форме

Как сделать деньги, думает ваш мозг, но несет этот мозг ваше тело.

Чем лучше ваше физическое состояние, тем лучше вы способны справляться с нарастающим объемом работы.

Хорошая физическая форма дает вам и другое преимущество. Девяносто процентов всех людей, карабкающихся вверх по служебной лестнице, находятся в плохой физической форме. У вас же будет возможность начинать работу раньше, прерываться реже и в конце дня быть готовым продолжать работу в ураганном темпе.

К тому же вы будете лучше спать. Вы будете энергичны и неутомимы. Ваше настроение будет всегда приподнятым, и впасть в депрессию вам никак не грозит.

## КАК СТАТЬ ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ

У вас будет и возможность, и желание по вечерам и выходным дням ходить на футбол, посещать театр или заниматься какими-нибудь другими делами.

Как вы будете держать себя в форме? Как хотите.

# VI

## **Занимайтесь чем-нибудь трудным в одиночестве**

Регулярно занимайтесь чем-нибудь спартанским и индивидуалистическим. Делайте что-нибудь такое, что желают делать немногие. Это даст вам ощущение стойкости и индивидуальности. Это психологически подготовит вас к сражениям на поле бизнеса.

Что-нибудь трудное и одинокое — это, например, когда вы занимаетесь допоздна, готовясь получить диплом модельера. Особенно зимой, когда все другие спят. Или медленный бег на длинные дистанции рано поутру (но ни в коем случае не бегайте трусцой в обеденное время вместе с толпой).

Рубите дрова, пишите, работайте в саду, читайте «Короля Лира», но делайте это только сами, в уединении.

Все великие спортсмены могли бы вспомнить бесконечные часы, проведенные ими за неблагодарным, на первый взгляд, трудом. Так же, как и президенты корпораций.

# VII

## Ни одного слова со злости

Никогда не пишите записок, которые осуждают вашего коллегу, могут его унижить или оскорбить. Никогда не пишите циничных, обидных, недобрых слов. Никогда не отправляйте писем, написанных в гневе или в тяжелую минуту.

Мир бизнеса очень тесен. На протяжении сорока-пятидесяти лет вашей карьеры, люди с которыми вы сталкиваетесь по работе, получают новые назначения в другие отделы. Они продвигаются по службе, переходят в другие компании. Компании тоже меняются. Они объединяются с другими компаниями, приобретают новые бизнесы или сами становятся объектом поглощения. Каждый из коллег, с которым у вас не сложились отношения, может вдруг оказаться рядом с вами, где бы вы ни были, в любой точке земного шара. И каждый из них может иметь влиятельных друзей. Вы никогда не знаете, где и когда можете столкнуться с врагом, которого создали себе сами.

Джеффри Дж. Фокс

Никогда не настраивайте людей против себя. Расходуйте свои силы на то, чтобы строить добрые отношения.

# VIII

## Думайте МИНИМУМ ОДИН ЧАС В ДЕНЬ

Проводите минимум один час в день, размышляя, планируя, мечтая, рассчитывая. Проанализируйте свои цели. Изучите возможности. Оцените тяжесть проблем. Записывайте идеи. Мысленно представьте себе, как вы предлагаете товар клиенту или делаете большую презентацию. Просчитайте, как добиться желаемых результатов. Покопайтесь в запасе своих идей.

Делайте это каждый день, именно в то время, когда вы это себе запланировали. Размышляйте за письменным столом, а ни в коем случае не за рулем, не в ванной за бритьем и не во время бега трусцой. Не планируйте заняться этим на работе между делом — вас будут отвлекать.

Ведите ваши записи в специальной «Книге идей».