

УДК 658.5
ББК 65.290.213
Х99

На русском языке публикуется впервые.

Хэнна Д.

Х99 Кодекс выживания. Естественные законы в бизнесе / Дэвид Хэнна, Максим Ильин, Георгий Мелик-Еганов, пер. с англ. Владимира Кузина. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 208 с.

ISBN 978-5-91657-827-0

Созданные человеком государства и организации сложны и прекрасны. Они во многом схожи, но не обладают такой устойчивостью, как системы, созданные природой. Какие принципы экосистем надо перенести в жизнь организаций, чтобы те обладали максимальной выносливостью и могли выживать и процветать в постоянно меняющихся условиях глобального рынка?

В книге «Кодекс выживания» описаны решения, основанные на универсальных естественных законах, справедливых для разных “экосистем”, и потому при реорганизации компаний они особенно надежны.

Здесь приводятся кейсы из практики применения Кодекса в отечественных и иностранных компаниях, даются инструменты для работы менеджеров “над организацией”, а не “в организации”, что помогает им подняться над рутинной и начать мыслить стратегически.

Для руководителей и менеджеров, готовых взять на себя ответственность за процветание своей организации.

УДК 658.5
ББК 65.290.213

Все права защищены. Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой-либо форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, без письменного разрешения издателя.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

© David P. Hanna, 2012

© Издание. Перевод. Оформление ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

ISBN 978-5-91657-827-0

Оглавление

Предисловие владельцев компании SmartValues — партнеров Дэвида Хэнны в России.....	9
Предисловие.....	11
Часть I. Организации как виды, находящиеся под угрозой исчезновения	13
Глава 1. Выживание и организационный дизайн	15
Проблемы, возникающие из-за организационной несогласованности.....	17
Нематериальные составляющие рыночной стоимости	18
Глава 2. Жизненные циклы организаций	21
Жизненные циклы организаций.....	23
Жизненные циклы цивилизаций.....	25
Жизненный цикл товара.....	27
Глава 3. Кодекс выживания организации	31
Законы природы	32
Кодекс выживания организации	36
Глава 4. Разработать кодекс выживания	44
Модель организационных систем.....	45
Процесс диагностирования	48
Дизайн.....	53
Заключение.....	58
Часть II. Кодекс выживания организации	59
Глава 5. Разработка стратегии удовлетворения потребностей стейкхолдеров	61
Экосистема стейкхолдеров.....	64
Обратная связь от стейкхолдеров	66
Проверка относительно стратегии	69
Бенчмаркинг.....	71
Согласование целей всех работников с ценностями стейкхолдеров	72
Реальный пример	75
Подчините стратегии все.....	76
Заключение.....	79
Глава 6. Разработка мотивирующей цели	81
Что делает миссию мотивирующей?.....	83
Содержание: подключение к моментам истины ваших стейкхолдеров	86
Процесс: вовлечение порождает приверженность	87
Практика: миссия как конституция	89
Практика: цель как конституция	90
Завод Heartland: мы сильны единством.....	91
Заявления о миссии: продукт или процесс?	93

Глава 7. Дизайн рабочих процессов, обеспечивающих высокое качество	96
Отели Ritz-Carlton: разграничение процессов и целей.....	97
Дизайн процессов для обеспечения качества	100
Избавиться от бюрократии.....	101
Редизайн процесса уборки номеров в Ritz-Carlton	105
Редизайн производственного процесса US Synthetic.....	108
Дизайн рабочих процессов: резюме.....	110
Глава 8. Решение проблем в точке возникновения	112
Бюрократический кодекс.....	113
Как решать проблемы в точке их возникновения.....	118
Когда проблемы решаются в точке возникновения	122
Изменить установки для выживания	126
Глава 9. Процветание благодаря сложности	127
Сложность в природе.....	128
Сложность и выживание организации.....	130
Доставка информации к месту действия	132
Кросс-функциональный карьерный рост.....	134
Расширение умений руководителей	136
Налаживание латерального сотрудничества	138
Недопонятая матричная структура.....	141
Заключение: сложность обеспечивает процветание	148
Глава 10. Развитие синергетического партнерства	150
Принципы и инструменты синергии.....	151
Быть партнером	152
Ради успеха друг друга	156
Согласование повседневных приоритетов.....	157
Формирование приверженности партнерству	160
Мобилизация для помощи друг другу в трудные времена	164
Синергетическое партнерство и выживание.....	167
Глава 11. Адаптация Ad Infinitum	169
Стационарное состояние организации: обоюдоострое оружие.....	170
Системам требуется два типа обратной связи	172
Stora Enso: старейшая в мире промышленная компания.....	174
Как оседлать кривую жизненного цикла	175
Организационная подготовка к адаптации	176
Изменения в целях соответствия экологическому порядку	177
Адаптация стратегии	178
Изменение рабочих процессов.....	180
Адаптация уровня сложности	181
Адаптация отношений с партнерами	182
Усвоение унаследованного для формирования вашего наследия	183
Часть III. За пределами выживания	185
Глава 12. Значимые вклады долговечны	187
И процветание в трудные времена.....	189
От работы — к вкладу.....	190
Невероятная сага о Джоне Кроули	191
Главный результат — это вклад.....	193
Благодарности	194
О книге «Кодекс выживания организаций»	196