

УДК 65.011.4  
ББК 65.291.218  
К34

Публикуется с согласия  
McKinsey & Company Россия

Перевод и редактирование ЗАО «Компания ЭГО Транслейтинг»

**Келлер С.**

К34 Серия «Библиотека Сбербанка»: Т. 42: Больше, чем эффективность : Как самые успешные компании сохраняют лидерство на рынке / Скотт Келлер, Колин Прайс ; Пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2016. — 409 с.

ISBN 978-5-9614-4653-1

В современном изменчивом мире, где только трети высокоэффективных организаций удастся удерживать свои позиции в течение длительного времени и лишь немногие из них способны успешно провести программу преобразования, руководитель отчаянно нуждается в радикальных идеях и инновационных инструментах, которые позволили бы обеспечить процветание его компании. Авторы книги «Больше, чем эффективность» Скотт Келлер и Колин Прайс из McKinsey & Company предоставляют читателю необходимый набор знаний для построения организации, которая способна не только выполнять кратко- и среднесрочные планы, но и сохранять лидирующие позиции в дальней перспективе.

Келлер и Прайс взяли за основу самую полную базу исследований, когда-либо проводившихся в области эффективности организации и управления изменениями. Исходя из полученных данных, они выстроили свою теорию: жизнеспособность компании — не менее важный фактор, чем ее эффективность. Построение жизнеспособной компании позволит ей быстрее других адаптироваться к условиям рынка, равно как и способствовать развитию событий в нужном направлении, а значит, получить неоспоримое конкурентное преимущество.

УДК 65.011.4  
ББК 65.291.218

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав.*

© McKinsey & Company, 2011

© Издание на русском языке, перевод, оформление.  
ООО «Альпина Паблишер», 2014

Все права защищены. Издано по лицензии John Wiley & Sons, Inc.

ISBN 978-5-9614-4653-1 (рус.)  
ISBN 978-1-118-02462-1 (англ.)

# Содержание

---

Предисловие.....	9
Введение.....	15
<i>Как достичь совершенства?</i> .....	15
Только одной трети предприятий удастся достичь оптимальной организации и успешно поддерживать ее. Почему их доля так мала? Люди сотрудничают не одну тысячу лет, неужели за это время мы не научились работать эффективно? Сколько стоит такая неэффективность?	
<b>Часть I</b>	
<b>Почему эффективности недостаточно.....</b>	<b>27</b>
Глава 1. Новая концепция	
<i>Эффективность и жизнеспособность бизнеса</i> .....	29
Эффективность — это умение получать финансовые результаты здесь и сейчас. Жизнеспособность бизнеса — возможность добиваться результатов год за годом. Это разные понятия. Некоторые компании отличаются эффективностью, но жизнеспособностью их бизнес не отличается. Секрет успеха заключается в обладании двумя этими качествами одновременно. Но как этого добиться?	
Глава 2. Научные основы исследования	
<i>За абстрактными понятиями — реальные факты</i> .....	59
Жизнеспособность бизнеса поддается измерению так же, как и эффективность. Вы можете не только повысить эффективность, но и поправить жизнеспособность бизнеса. Это подтверждают самые глубокие исследования в данной области. Может ли изменение структуры управления бизнесом помочь в достижении поставленных целей?	

## Часть II

### Пять ступеней..... 89

#### Глава 3. Цели

##### *К чему мы стремимся?* ..... 91

На что нужно обращать внимание? Что важнее: краткосрочные или долгосрочные цели? На самом деле истина, как всегда, лежит где-то посередине. Существует ли секрет успеха? Мы предлагаем четыре рецепта. Постарайтесь определить, какой из них подойдет для вашего бизнеса.

#### Глава 4. Оценка

##### *Готовы ли вы дойти до цели?* ..... 135

Вы понимаете, к чему вы стремитесь, однако имеет ли ваш бизнес волю к достижению поставленного результата и необходимый для этого потенциал? Найти правильный путь нелегко, но возможно. Преодоление дистанций в одну милю менее чем за 4 минуты и наблюдение за обезьянками, лишенными права голоса, даст вам ключ к пониманию данной проблемы.

#### Глава 5. План действий

##### *Что нужно сделать, чтобы дойти до цели?* ..... 179

Пришло время спланировать действия, которые понадобятся для достижения результата. Однако понимания того, что нужно делать, недостаточно. Не менее важно понять, чего делать не нужно. Кроме того, помимо ответа на вопрос, что нужно сделать, чтобы повысить жизнеспособность вашего бизнеса, вы должны ответить и на вопрос, как этого добиться.

#### Глава 6. Действуем

##### *Как мы пройдем трудный путь?* ..... 247

Чтобы успешно пройти долгий путь, нужно сохранять гибкость. Подумайте над принципом двух пилотных проектов, обеспечьте правильную организацию и измеряйте нужные показатели. Вам потребуется большое количество сил, поэтому не забывайте применять как «военную», так и «маркетинговую» тактики.

#### Глава 7. Движение вперед

##### *Как научиться не останавливаться?* ..... 277

А что дальше? Продолжайте меняться! После создания нужной модели для постоянного движения вашего бизнеса вперед вы сможете при необходимости легко приспособиться к изменениям ситуации. Поздравляем! Теперь у вас есть преимущество перед конкурентами.

## Часть III

### Слагаемые успеха ..... 313

#### Глава 8. Роль высшего руководства

##### *Должны ли изменения начинаться сверху?*..... 315

Роль лидера трудно переоценить. Путь к успеху будет гораздо легче, если руководство четко понимает свою роль в процессе. Это означает, что руководство должно уметь принимать ответственные решения, подбирать нужных людей на конкретные позиции и требовать от сотрудников то, что им под силу.

#### Глава 9. Пять ступеней в действии

##### *Как сделать эффективную организацию еще лучше?*..... 335

Легко принять изменения, когда все идет из рук вон плохо. Но как найти силы для движения вперед, если все идет хорошо? История одной компании, прошедшей трудный путь преобразования, поможет вам получить нужные ответы.

#### Глава 10. Реализация планов

##### *У вас есть все необходимое?*..... 351

Как понять, в каком порядке вам нужно действовать? Начните с трезвой оценки эффективности и жизнеспособности вашего бизнеса. Затем выработайте план действий для всех пяти ступеней. Если вы поймете, что после его реализации эффективность вашего бизнеса должна повыситься, вы на правильном пути.

### Примечания ..... 367

### Рекомендованная литература ..... 385

### Благодарности..... 387

### Об авторах ..... 395

### Алфавитный указатель..... 397