

СУЛТАН КЕРМАЛЛИ

ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА

100 КЛЮЧЕВЫХ ТЕРМИНОВ,
МОДЕЛЕЙ И КОНЦЕПЦИЙ
СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА



ДОБРАЯ КНИГА
МОСКВА 2005

СОДЕРЖАНИЕ

**100 КЛЮЧЕВЫХ ТЕРМИНОВ СОВРЕМЕННОГО
МЕНЕДЖМЕНТА >> 13**

ВВЕДЕНИЕ >> 19

СТРУКТУРА КНИГИ >> 20

1

СТРАТЕГИЯ >> 24

Инструмент 1: В чем заключается миссия? >> 24

Инструмент 2: Выбор направления развития бизнеса >> 25

Инструмент 3: Критерии выбора стратегических целей (SMART-критерии) >> 27

Аналитический инструмент: Анализ структуры групп заинтересованных лиц >> 29

УРОВНИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ >> 29

Аналитический инструмент: Анализ среды >> 31

Инструмент 4: Анализ среды >> 32

Инструмент 5: Анализ влияния СТЭП-факторов >> 33

Аналитический инструмент: Отраслевой анализ >> 34

Инструмент 6: Отраслевой анализ >> 35

Инструмент 7: SWOT-анализ >> 36

Аналитический инструмент: SWOT-анализ >> 37

2

ОЦЕНКА СТРАТЕГИИ >> 40

Инструмент 8: Оценка вашей стратегии >> 40

Инструмент 9: Анализ цепочки создания стоимости >> 41

Аналитический инструмент: Контур управления >> 42

Инструмент 10: Следует ли объединять компании? >> 45

Инструмент 11: Нужен ли вам аутсорсинг? >> 46

Инструмент 12: Основные стадии построения и реализации стратегии бизнеса >> 47

ЭФФЕКТИВНОСТЬ СТРАТЕГИИ >> 47

3 БЕНЧМАРКИНГ КАК МЕТОД СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ БИЗНЕСА >> 50

Инструмент 13: Нужен ли вам бенчмаркинг? >> 51

Инструмент 14: Как проводить бенчмаркинг >> 52

Инструмент 15: Откуда получить информацию для бенчмаркинга? >> 53

4 МАРКЕТИНГ >> 56

Инструмент 16: Как провести маркетинговое исследование >> 57

РАЗРАБОТКА ТОВАРОВ И УСЛУГ >> 58

Аналитический инструмент: Обеспечение качества обслуживания >> 60

Аналитический инструмент: Клиенты и сотрудники >> 62

Инструмент 17: Как наладить отличное обслуживание клиентов >> 63

КАК ВЫЯСНИТЬ ПОТРЕБНОСТИ КЛИЕНТОВ >> 64

Аналитический инструмент: Клиентская база >> 67

МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ >> 68

Аналитический инструмент: Стратегия развития продукции >> 69

Аналитический инструмент: Маркетинговая стратегия >> 70

Аналитический инструмент: Позиционирование >> 71

**КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ
(MARKETING MIX) >> 72**

Инструмент 18: Определение комплекта маркетинговых инструментов (Marketing mix) >> 73

БРЕНДЫ >> 76

МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН >> 78

Инструмент 19: Как подготовить маркетинговый план >> 79

5 ТОТАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ >> 82

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ:
Цикл Деминга >> 82

НАГРАДЫ ЗА КАЧЕСТВО >> 88

ISO 9000 >> 89

Инструмент 20: Как разработать эффективную систему управления качеством >> 90

Инструмент 21: Как успешно реализовать программу качества >> 92

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ:
Эффективность и результативность >> 93

УПРАВЛЕНИЕ СРЕДОЙ >> 93

Инструмент 22: Как внедрить и реализовать систему природоохранной деятельности компании >> 95

6 УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ >> 98

УПРАВЛЕНИЕ ОБОРОТНЫМИ СРЕДСТВАМИ >> 99

Инструмент 23: Как управлять оборотным капиталом >> 100

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ: Управление оборотным капиталом >> 101

Инструмент 24: Анализ безубыточности >> 102

ОСНОВНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ >> 103

УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ АКЦИЙ >> 106

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ >> 107

7 ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ >> 110

ТЕХНОЛОГИИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ >> 112

Инструмент 25: Как принять
конструктивное решение >> 113

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ:

Следует ли инвестировать
в обучение персонала? >> 115

8 УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ РАБОТЫ >> 118

СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ
ПОКАЗАТЕЛЕЙ >> 119

Инструмент 26: Применение системы
сбалансированных показателей >> 120

9 УПРАВЛЕНИЕ СОВЕЩАНИЯМИ >> 124

Инструмент 27: Как подготовиться
к совещанию >> 125

НАВЫКИ МЕЖЛИЧНОСТНОГО ОБЩЕНИЯ НА
СОВЕЩАНИЯХ >> 126

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ: Насколько
эффективно вы умеете управлять
совещаниями? >> 130

10 ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ (ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ) >> 134

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ: Что для вас
значит время >> 134

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ: Как вы
расходуете ваше время >> 136

Аналитический инструмент: Ваши профессиональные и личные цели >> 137

Аналитический инструмент: Ваши самые главные цели >> 138

Аналитический инструмент: Продумайте пути достижения ваших целей >> 138

Аналитический инструмент: Достижение поставленных целей >> 139

Инструмент 28: Совершенствуем навыки управления рабочим временем >> 139

ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ НОВОЙ ПРИВЫЧКИ >> 142

11 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ >> 144

ЛИДЕРСТВО, МОТИВАЦИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ >> 144

Инструмент 29: Условия эффективного управления персоналом >> 146

Инструмент 30: Поиск и подбор персонала (рекрутинг): список контрольных вопросов >> 147

ИНТЕРВЬЮ >> 148

Инструмент 31: Подготовка к интервью с кандидатом >> 149

МОТИВАЦИЯ >> 150

Аналитический инструмент: Как мотивировать сотрудников >> 154

Аналитический инструмент: Чего вы ожидаете от сотрудников >> 156

Инструмент 32: Как мотивировать сотрудников >> 157

Инструмент 33: Как делегировать полномочия >> 159

Аналитический инструмент: Делегирование полномочий >> 160

Инструмент 34: Что следует делегировать >> 161

КАКИЕ БАРЬЕРЫ ДЛЯ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ВСТРЕЧАЮТСЯ НА ПРАКТИКЕ >> 161

Полномочия — власть, переданная вашим сотрудникам >> 162

Инструмент 35: Как предоставить полномочия сотрудникам >> 163

Как проводить оценку и аттестацию персонала >> 165

Инструмент 36: Измерение производительности работы персонала (Аттестации) >> 165

Аналитический инструмент: Цикл оценки производительности работы сотрудников >> 167

Коучинг >> 167

Создание команды >> 170

Эффективность команды >> 171

Аналитический инструмент: Хороший ли вы командный игрок? >> 174

12 **Коммуникации >> 178**

Аналитический инструмент: “Окно Джогари” >> 179

Инструмент 37: Обеспечение эффективных коммуникаций >> 181

Аналитический инструмент: Забота о себе и о других >> 181

Инструмент 38: Как научиться вести себя позитивно >> 182

Проведение презентаций >> 183

Инструмент 39: Как провести эффективную презентацию >> 184

Успешные переговоры >> 185

Инструмент 40: Управление переговорным процессом >> 186

Инструмент 41: Приемы, которые помогут вам успешно проводить переговоры >> 187

13 УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ >> 190

Инструмент 42: Что необходимо для проведения изменений? >> 191

Аналитический инструмент: Готовы ли вы к проведению изменений? >> 192

Аналитический инструмент: Анализ поля сил >> 193

14 РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ >> 196

Что такое реинжиниринг? >> 196

Инструмент 43: Подготовка к реинжинирингу бизнес-процессов >> 197

Инструмент 44: Как проводить реинжиниринг >> 198

15 УПРАВЛЕНИЕ СТРЕССОМ >> 202

Давление или стресс? >> 202

Каковы симптомы стресса? >> 203

Инструмент 45: Как справиться со стрессом >> 205

Аналитический инструмент: Насколько вы уязвимы для стресса? >> 206

16 КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА >> 210

Что такое корпоративная культура? >> 210

Какова роль корпоративной культуры? >> 211

Аналитический инструмент: Какой тип корпоративной культуры характерен для вашей организации? >> 213

Инструмент 46: Эффективна ли ваша организация? >> 214

КАК СТАТЬ ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ >> 226

Инструмент 47: Как стать обучающейся организацией >> 227

17 ТВОРЧЕСТВО И ВЫХОД ЗА РАМКИ СТЕРЕОТИПНОГО МЫШЛЕНИЯ >> 230

Гимнастика для ума >> 230

ИНСТРУМЕНТЫ САМООБРАЗОВАНИЯ ДЛЯ ЗАНЯТЫХ МЕНЕДЖЕРОВ >> 236

**Будьте в курсе современных теорий и
концепций менеджмента >> 236**

Полезные статьи >> 247

ОБ АВТОРЕ >> 251

В наше динамичное время менеджеры должны уметь многое, чтобы управлять бизнесом, отдельной областью деятельности, отделом или командой. Для многих сфер бизнеса **будущее куется сегодня**. Менеджерам приходится планировать, организовывать, координировать, взаимодействовать и вести за собой. И так было всегда. Что меняется, так это скорость эффективного выполнения этих функций.

Конкуренция возрастает, и организациям — как с целью получения прибыли, так и по другим причинам — необходимо это учитывать. Любой менеджер, и новичок, и умудренный опытом, сегодня должен быть в курсе новейших тенденций, чтобы результативно руководить своим подразделением или предприятием.

В помощь менеджерам разрабатывается множество схем и инструментов, которые позволяют принимать ключевые решения на основе структурированных систем. **Эта книга — попытка собрать в одной книге большинство популярных схем, концепций, моделей и инструментов менеджмента, созданных для эффективного управления.**

Инструменты
призваны помочь вам
в принятии решений,



а аналитические инструменты
представляют собой структурированные
схемы, облегчающие
процесс анализа проблемы
или ситуации.

