

# Повелевать семьёй и бизнесом - одно и то же?

**Во всех вузах на разных дисциплинах и всяческих курсах студентов усиленно учат управлению. А приходит выпускник в бизнес и не знает, ни с чего начать, ни чем закончить. Знакомая ситуация? То-то же... Значит, нам кто-то что-то недоговаривал или усложнял. Управление - по сути, простой инструмент. Надо лишь знать главные его составляющие. Начнём с малого - управления в семье.**

Оно мало чем отличается от управления в бизнесе. Научившись «правильному» обывательскому управлению, свободно можно пускаться в большой бизнес.

Мы помним, что хороший управленец руководит всего тремя параметрами - планом, бюджетом и мотивацией. Главный в семье (жена) на кухонном семейном совете оглашает решение (цель): «Семья должна жить хорошо!» Для этого составляется план: муж должен больше зарабатывать, заняв место начальника транспортно-портного цеха. В это время жена займётся его имиджем и распространением о нём сведений, что никого лучше него на это место не найти (организация «продаж мужа»). На всё про всё ему даётся полтора месяца.

Дальше великий план предусматривает отправку сына после окончания школы в лондонский King's College. Затем отпрыск устраивается на работу - лондонскую фондовую биржу (это инвестиции в будущие доходы семьи). Потом - приезд папы на родину, где он создаст собственную финансово-инвестиционную компанию. Тёща берёт на себя заботу обо всём доме и устанавливает режим стражайшей экономии на всём, кроме хороших продуктов (семья должна питаться для сохранения здоровья). Дочка идёт на работу туда, где можно взять кредит.

Итого, кроме постоянных расходов семьи на жизнь в обычном режиме, оказалось необходимо 640000 рублей в год в течение трёх лет (это бюджет на основе плана). Было принято решение сократить расходы на одежду, закупку мебели и дорогие поездки в Испанию на отдых. Это даст 320000 рублей

дополнительного дохода семьи. Правильная «продажа» мужа даст ещё 220000 рублей в год. Учтём непредвиденные расходы - 100000 рублей. Получается дефицит в 200000 руб. Это на совести дочери, которая должна взять кредит в момент нехватки денег в семье.

Итак, обязанности распределены: жена - генеральный директор и всем руководит; муж (коммерческий директор) выгодно продаёт свои знания и усилия и получает доход для семьи; дочь (финансовый директор) находит кредит при отсутствии денег в семье (отрицательный финансовый цикл); тёща (главный инженер) даёт продукцию максимального качества по минимальной цене; сын (нынешний объект инвестиций) - будущий филиал, который засыплет семью деньгами через пять-шесть лет.

Наконец, мотивация. Ну, с сыном всё понятно. Муж через несколько лет сможет себе позволить что угодно. Дочь - лучшая жена не та, что может красиво тратить деньги, а та, что способна создать уют. Богатая невеста сама выберет, кто ей нравится. Одновременно и ужас, и необходимость мотивации - в каждодневном её повторении. Это дело гендира: всё время обозначать одну и ту же цель, но двигаться к ней по-разному.

Посмотрим, сильно ли семья отличается от большого предприятия по управлению. Черти идеальную схему управления бизнесом и запоминаем, что из этого может пригодиться в семье. У генерального директора есть семь правил управления.

**1. У гендира только четверо подчинённых, с которыми у него непосредственный диалог** (если не считать любимую секретаршу). Аналог в семье - не надо советоваться с соседями о внутрисемейных делах.

Подчинённые должны предельно точно и кратко докладывать в цифрах по следующим разделам:  
- **главный инженер** - выдерживается ли план и себестоимость по производству. В случае чего бежать со всех ног и сообщать об отклонениях и путях решения (мама мужа мгновенно должна докладывать об изменениях бюджета);

- **коммерческий директор** - план продаж (как муж «продаёт» себя); план поступлений (сколько он будет зарабатывать); план закупок (его берёт на себя мама мужа); дебиторская задолженность (возвращение долгов);

- **финансовый директор** - распределение денег (ввиду важности вопроса его может взять на себя глава семьи); финансовый цикл (когда временно не будет хватать денег в семье); бюджеты и отчёты (кто сколько в семье принёс и потратил денег); маржинализация продуктов (кто больше всего приносит доходов минус расходы);

- **начальник филиала** - всё, что написано выше по отношению к филиалу. Рядом больше никого нет! Иначе гендир будет перегружен информацией и не увидит главного. Если гендир особо энергичен и талантлив, к ним могут добавиться только два человека - стратегический и технологический директора.

**2. Планирование.** Регулярность и организованность - главные козыри гендира в океане хаоса обычной жизни любого предприятия. Святая обязанность гендира - выработка рефлекса (как у собак Павлова):

- 9.00 (17.30...) - ежедневная планёрка;

- приучить всех к месячной сетке мероприятий;

- заставить выполнять все планы, поручения и распоряжения (а в случае невыполнения - жестоко, по-сталински наказывать);

- никогда не читать содержание мероприятий; считать, сколько процентов осталось до конца и сколько выбрано буфера (запаса). Всегда надо планировать запас времени и денег, при этом сократив нормативное время и нормативные деньги по операциям;

- в организации и семье всегда есть кризис. Важно, чтобы это был кризис стратегии, и он не уходил в кризис операционных результатов деятельности. Должна быть новая стратегия, она же антикризисная программа, которую нужно заставить выполнить.

**3. Бюджет.** Здесь, как и в семье, надо научиться задавать простые, но убийственно точные вопросы чётким своим подчинённым:

• Как идёт выборка операционных бюджетов?

• Почему не выполнен месячный бюджет? Кто виноват? Кого наказывать?

• Почему не извлечены дебиторские задолженности? Кто виноват? Кого наказывать?

• Почему не выбран инвестиционный бюджет? Кто виноват? Кого наказывать?

• Важнейшее дело в отношении бюджета - себестоимость. Надо помнить, что её нельзя уменьшить, её можно только сдерживать: нужно делать горизонтальный, вертикальный, факторный анализ, устанавливать лимиты и нормативы, ругать подчинённых. Так возможно сдерживать рост себестоимости. Себестоимость можно уменьшить только скоростью и логистикой.

**4. Мотивация.** Мы говорили, что невозможно заставить человека работать, не мотивировав его, какой бы высокой постоянной зарплата ни была. И мотивация лучше всего действует не денежная. Поэтому:

- создать «племя». Только единение, чувство локтя, ощущение, что ты в «семье», дают надёжность организации и резкий рост производительности труда;

- объяснять права всем начальникам сверху донизу по их участию в мотивации и моральной и материальной (повторить



В солидной семье

всё по-серьёзному

пять раз. Меньше - не поймут, либо поймут не так, либо не запомнят);

- внедрить материальную мотивацию и точно выплачивать, даже если организация крайне тяжело выполняет свои обязательства. Потом это вернётся сторицей.

**5.** Никто в жизни и бизнесе не отменял принцип Парето: 80 процентов усилий бесполезны, а 20 процентов дают 80 процентов результата. Поэтому:

- сумма меньше N... тысяч (незначительная в сравнении с общим бюджетом бизнеса) - отвернись и не разбирайся. Потрать время на разбор более весомых частей;

- найди, где ты должен проиграть или проиграть на решение проблем (это 80 процентов), значит, на остальном поле должен выиграть (20 процентов), и приложить к этому 100 процентов своих личных усилий и усилий организации.

**6. Правильное отношение к стратегии.** Если она разработана, то все обсуждения прекращаются. Наступает жесточайший режим исполнения. Поэтому:

- назначить ответственных и следить за точным выполнением прописанных стратегических задач;

- главное - сформировать технологизацию процессов в бизнесе (прописание бизнес-процессов и процедур и их выполнение до автоматизма и, конечно, полная автоматизация);

- применять новейшие выигрышные технологии;

- логистика - главнейшее из искусств экономики;

- остальное - слушаться стратегов.

**7. Разрешение проблемных ситуаций и ликвидация «бутылочных горлышек».** Если проблем «сыплется» слишком много, то либо стратегия разработана плохо, либо управленческий механизм не работает. Поэтому:

- при приходе подчинённого с проблемой всегда нужно спрашивать себя: «Ко мне пришла проблема или решение проблемы?» Если у подчинённого нет трёх-четырёх вариантов решения проблемы, отправление его подумать;

- есть проблемы, когда подчинённый не в силах разрешить ситуацию. Тогда гендир подключается сам вместе со знатоками и умельцами в разрешении сложных ситуаций. Сильное решение - это T=0, E=0, \$=0, результат=200 процентов. То есть решение должно ликвидировать проблему за «0» времени, без затрат энергии (ресурсов) и денег и давать дополнительный большой позитивный эффект. Такие методики есть: теория решения изобретательских задач, теория ограничения систем и многие другие. Изучайте и обязательно выиграете в жизни и бизнесе;

- можете делегировать разрешенные ситуации, делегируйте;

- не надо забывать: в организации всегда всего одна главная проблема. Только ею и надо заниматься.

Если читателю удастся строго и точно исполнять нехитрые семь правил, то он будет считаться великим управленцем хоть в самом большом бизнесе, хоть в семье.

**Сергей Веселков,**  
доктор экономических наук

