

Анастас Кехайов

УПРАВЛЯВАЙ ДРЪЗКО И МЪДРО

(кратка а н о т а ц и я)

Книгата споделя с читателя част от 24-годишния опит на консултантската къща „Алфа Куолити“ в такива най-ключови елементи на управлението като стратегическо планиране, фирмени политики, организационно изграждане, документиране на управленски технологии и структури, работа с живи хора. Книгата стъпва на анализа на близо 200 примери от реалното управление. Съдържа седем глави – те са свързани, но всяка е развита като отделна тема.

Глава първа „Маркетинг на иновациите“ събира фрагментите на функция, присъща на иновативните фирми – клиентско предпочитание и пазарен дял, жизнен цикъл и видове фирми (ястреби, лъвови и чакали) и видове продукти (крави, звезди, кучета, крѝпки), роля на качеството за динамиката на цикъла, изкуствени търговски средства за усилване на продажбите, интензивност на интереса към фирмата, концепция за ниските разходи по притежаването, реална и предназначена употреба, качество на продукта и качество на стоката, концепция за съществени характеристики, цели и въпроси на иновационния маркетинг. Описва главните подсистеми на обратната връзка от пазара – клиентски изисквания и очаквания, клиентско удовлетворение, системи за наблюдавана употреба, проучване на постиженията и плановите на конкурентите, коопериране и партньорство с конкурентите, конкурентно разузнаване, следене на продуктовите стандарти и техническите директиви, анализ на успешни/неуспешни сделки. Дава идея за задачите и възможната модулна конструкция на фирмената маркетингова информационна система.

Глава втора „Стратегия за развитие и стратегически план“ дава идея за обща стратегия, дилеми за стратегическо поведение, дилеми за пътя към целите, локални стратегии, принципи за целеполагане, технология и организация за стратегическо планиране, рискове на стратегическия план и противохватки.

Глава трета „Избор на стратегии и управление при криза“ сочи характерни черти и възможни приложения на различните отбранителни и нападателни стратегии, извежда разлики между пасивни и активни стратегии, дефинира задачата за фирмения пазарно-продуктовия профил като задача за търсене на сечение между развойно-производствените ресурси и пазарните нужди, дава някои проверени съвети и указания за управление в условия на криза.

Глава четвърта „Определяне и провеждане на фирмени политики“ показва предназначението на политиките, обяснява общото и различното между политика и стратегия, подсказва от какви политики може да има нужда една фирма, обяснява как се актуализират политики, дава общи изисквания към политиките, говори за оформлението и структуриране на политиките, описва връзката между обща политика и частни политики, предоставя примери за фирмени политики и за това как се определя, прилага и поддържа политика.

Глава пета „Изграждане на ефективен персонал“ показва как се структурира функцията по развитие на персонала, представя основните подсистеми на системата по персонала – прогнозиране и планиране, набиране и подбор, въвеждане и адаптиране, обучение и квалификация, заплащане, атестиране и оценяване, информиране и комуникации. Казва как фирмата да повиши конкурентността си на пазара на труда. Изяснява ролята на политиката по персонала и нейната връзка със системата по персонала. Разглежда тънките въпроси около фамилиаризацията, респонсабилността и мотивирането. Определя факторите за ефективност на персонала. Вниква в концепцията за хората от категории А, В и С. Разяснява качествените структури на персонала. Разкрива логиката и взаимната връзка на целите и планове по персонала.

Глава шеста „Документирана система за управление“ разяснява йерархията на документите на системата за управление, разграничава два подхода за изграждане на тази йерархия, дава връзката „длъжностни характеристики – функционални профили“, предлага и други средства за документиране на задачи и отговорности, описва двуетажно и двупластово структурираните системи за управление, противопоставя инвариантността на адаптивността на документацията, дава подробности относно отделни видове документи, обсъжда записите като елемент на документацията, говори за документи за посрещане на нови и изменени изисквания, представя нетривиални идеи за документиране на изисквания, дава технологични и организационни съвети и препоръки за това как се въвежда документирана система за управление.

Глава седма „Управляемо разрастване на фирмата“ е посветена на прехода от малка или средна към голяма фирма. Започва с изброяване на симптоми на изоставащ управленски модел. Обяснява, че организационната структура е средство, но не и решение. Отделя място на темата за позиционирането на функциите на фирмата. Обръща внимание на причините за съпротивата към организационните промени и дава някои рецепти за противодействие. Съдържа размисли за грешни и верни подходи към прехода в управлението.

Тази книга е за всеки модерен мениджър, бил той българин или чужденец, който иска да развива индустриален или подобен бизнес в българска среда. Писана е като настолен наръчник за топ мениджъри и мениджърски екипи. Но всеки среден мениджър също може да търси изводи и поуки за себе си. А магистрите и аспирантите по бизнес и мениджмънт ще осъзнаят рехавите връзки и съществените разлики между това в учебниците и живата реалност.

Книгите, колкото и полезни знания да ни дават, те не управляват фирмата. Фирмата я управляват собствениците и мениджърският екип, но те ще са още по-успешни и ефективни, ако са с изравнени знания за мениджмънта, всеки според неговата роля в цялостната система за управление на фирмата