

Чет Холмс

# СОВЕРШЕННАЯ машина продаж



Чет Холмс

**Совершенная машина продаж.  
12 проверенных стратегий  
эффективности бизнеса**

«Альпина Диджитал»

2007

**Холмс Ч.**

Совершенная машина продаж. 12 проверенных стратегий  
эффективности бизнеса / Ч. Холмс — «Альпина Диджитал»,  
2007

Вы работаете по 12 часов в день, но чувствуете, что достигли потолка и ваша компания уже не сможет зарабатывать больше? Чет расскажет вам, как легко увеличить эффективность вашего бизнеса. Просто следуйте 12 ключевым стратегиям, и у вас получится сделать компанию самой прибыльной и управляемой. Вы станете во всем опережать своих конкурентов: больше продавать, лучше знать рынок и разумнее управлять своим бизнесом.

© Холмс Ч., 2007

© Альпина Диджитал, 2007

# Содержание

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| Благодарности                                                   | 6  |
| Памятка читателю                                                | 8  |
| Вступление: когда одних слов недостаточно                       | 9  |
| Пролог                                                          | 10 |
| Введение                                                        | 12 |
| Предисловие                                                     | 14 |
| Работать не больше, а умнее                                     | 17 |
| Глава 1                                                         | 19 |
| Мой новый взгляд на время                                       | 21 |
| Шесть шагов к правильной организации времени                    | 24 |
| Шаг 1: следуйте правилу «Взялся – доведи до конца»              | 24 |
| Шаг 2: составляйте списки неотложных дел                        | 25 |
| Шаг 3: определите, сколько времени вы отведете на каждый вопрос | 26 |
| Шаг 4: планируйте свой день                                     | 27 |
| Шаг 5: расстановка приоритетов                                  | 27 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                               | 30 |

# **Чет Холмс**

## **Совершенная машина продаж. 12 проверенных стратегий эффективности бизнеса**

Редактор *П. Суворова*

Руководитель проекта *А. Василенко*

Корректор *Е. Аксёнова*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

Дизайн обложки *И. Раскин*

Арт-директор *С. Тимонов*

© Chet Holmes, 2007

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2013

Издано по лицензии Portfolio, a member of Penguin Group (USA), Inc.

*Все права защищены. Никакая часть электронной версии 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, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

\* \* \*

*Книга посвящается лучшему человеку в моей жизни.*

*Я просто должен был на ней жениться.*

*Библейская «соль земли» еще никогда не была столь сладка.*

*Моей Вики, фантастической женищине.*

## Благодарности

Что касается чисто деловой стороны вопроса, то хотелось бы поблагодарить Джея Абрахама; это отличный партнер, и я очень многому научился у него в сфере развитии бизнеса; Джея Левинсона – за то, что подстегивал меня написать эту книгу (прошло уже 10 лет, Джей, но все же мне это удалось!); Наполеона Хилла за то, что воодушевил меня преодолеть злоключения молодости, а также Говарда Линкера за то, что тот вручил мне книгу Хилла, тем самым изменив мою жизнь. Спасибо всем тренерам и наставникам, ведь я, словно губка, всю свою жизнь впитывал в себя знания и учился у всех – у Тони Робинсона, Майкла Гербера, Тома Хопкинса, Уэйна Дайера, Брайана Трейси, Дэнниса Уэйтли и т. д. Спасибо тебе, Чарли Мангер, за то, что впервые предоставил мне место, где я был волен проверять и перепроверять свои теории. Спасибо тебе, Дик Харрингтон, за то, что стал моим первым клиентом, когда я основал свою первую компанию; за то, что научил сознательно управлять ситуацией в крупных компаниях. Ты оказал на меня могучее влияние, был превосходным учителем; я тебе очень благодарен.

Естественно, мне хочется поблагодарить своего агента Лорин Риис за то, что она помогла мне создать броское резюме книги. Я благодарен своему редактору Адриенне Шульц, помогавшей мне отточить каждую фразу, каждую главу. Дополнения, сделанные Брюсом Сильвестром, оказались просто изумительными. Это один из самых основательных и вдумчивых людей, которых я когда-либо знал. Благодарю весь коллектив Portfolio – в том числе Адриана Закхайма, большого умницу, и Уилла Уайссера, преданного печатному слову, – работа с вами доставила мне истинное удовольствие. Хотелось бы также поблагодарить Кимберли Делани, главную опору проекта, которая помогла соединить воедино все материалы в превосходно структурированную книгу.

Что касается личной стороны вопроса, то я хотел бы поблагодарить своего отца, всегда учившего меня не бояться трудностей; мать, наделившую меня многочисленными дарованиями, в том числе в области искусства и музыки, и, самое главное, давшую мне веру в то, что я способен добиться всего, чего угодно. Спасибо моей второй матери, Джун, которая в непростые времена всегда была воплощением утонченности и обходительности. Ты помогла мне сформироваться как молодому мужчине, а также подарила мне брата и еще трех сестер, которых я просто обожаю. Спасибо моей жене Вики, которая всегда была для меня островком затишья во время шторма, а также моим детям, Джордану и Аманде, величайшим источникам надежды и радости.

Также спасибо всем моим друзьям, которые научили меня тому, как сделать мою жизнь лучше, – особенно Тому Шепарду (который, чтобы все понимали, для меня то же, кем был Сандэнс для Буча Кэссиди), Митчу, Скотту, Марку, Киту, Полу и Ральфу. Вы мои единственные самые верные друзья в этой долгой жизни. Я просто счастлив тем, что знаком с вами. Отдельное спасибо еще одному моему другу и духовному гению – Гейлу Двоскину.

Я также благодарю своего брата Тима за его неброскую, но для меня хорошо различимую красоту; сестру Вики – за ее нестигаемый дух; Мартина (который, как я надеюсь, оправдает свой громадный потенциал) и, наконец, Стива. Я всегда буду признателен вам за то, что вы заставили меня оставить жизнь, которую я вел прежде, и направили на путь познания. Своими письмами вы зажгли в моей душе негаснущий огонь. Вы разбудили во мне дремлющие амбиции и заложили те первые навыки ведения телефонных переговоров, которые и по сей день дают мне возможность связаться почти с любым человеком на Земле. Я всегда буду помнить о добрых старых временах, например, о репетициях «Королей в Блумфильде». Я, наверное, никогда так больше не смеялся! Знайте: куда бы вы ни направились, если подумаете обо мне и

улыбнетесь... (не хочу продолжать вашими словами, но вы знаете, как бы я выразился в этом случае).

## Памятка читателю

Я много раз слышал выступления Чета Холмса, и мне самому посчастливилось с ним работать. Он настолько широко образован и так много знал о самых разнообразных вещах, что я начал потихоньку склонять его к написанию книги. Мне пришлось проявить немало упорства и решимости, прежде чем Чет наконец за нее взялся.

Сейчас, уже прочитав «Совершенную машину продаж», я испытал еще больше гордости за то, что все-таки убедил Чета облечь все это в письменную форму. С самого начала мне казалось, что в качестве темы для будущей книги он выберет одну из сфер своей компетенции. Я понятия не имел, что он сумеет объединить их *все* под обложкой одной мастерски сделанной работы. Я знал, что Чет – блестящий оратор. И еще что он отличный сценарист. Но, честно говоря, не думал, что мой друг вдобавок окажется и превосходным писателем, что он отчетливо продемонстрировал в этой книге. И не ожидал, что в сферу делового нон-фикшна Чет внесет тот же элемент сногшибательного совершенства, которым отличаются его киносценарии, адресованные широкой публике.

Как автор 56 книг, я всегда выражал надежду, что надлежаще мотивированные и нацеленные на успех бизнесмены должны перелопачивать немало соответствующей литературы. Однако после прочтения книги Чета Холмса я понял, что, по сути, ее одной вполне достаточно для любого здравомыслящего бизнесмена. На этих страницах Чет раскрыл каждый значимый аспект бизнеса – причем большую часть представленной информации многие из вас раньше никогда не слышали. Но вам никогда не удастся обвинить Чета в поверхностном изложении. В книге содержатся глубокие истины, приводятся важнейшие, решающие детали, раскрывается личный опыт автора – все это выгодно отличает ее от любой другой книги, стоящей на полке вашей персональной библиотеки или в книжном магазине.

Несмотря на то что Чет в совершенстве владеет карате, на страницах своего произведения он весьма сдержан. Учиться у него подобно постижению основ мастерства у преподавателя мирового класса – что неудивительно, так как он и есть преподаватель мирового класса. Эта книга останется классикой надолго – до тех пор, пока бизнес будет стремиться к увеличению прибылей, росту продаж и обретению благоприятных перспектив. Спасибо тебе, Чет, за то, что щедро вознаградил мое упрямство и целеустремленность, которые я проявил, заставив тебя написать эту книгу.

*Джей Конрад Левинсон,  
автор книги «Партизанский маркетинг»*



## **Вступление: когда одних слов недостаточно**

Когда Чет позвонил и сообщил, что написал книгу, а потом попросил меня взглянуть на нее, я подумал: «О, Чет, только не очередную книгу о продажах!»

Не поймите меня неправильно; если речь идет о коммерции, о продажах, то здесь Чет заткнет за пояс кого угодно.

Чет – просто мастер во всем, чем бы он ни занимался.

Чет досконально знает торговый цикл, систему продаж, позиционирование товаров, услуг и компаний, а также людей, которые все это создают и продают. Причем знает так, как и не снилось крайне немногочисленным настоящим знатокам торговли.

Но все-таки мне стало как-то нехорошо на сердце; показалось, будто на плечи кто-то взвалил тяжелую ношу, когда позвонил Чет и попросил просмотреть несколько глав из его новой книги и по возможности высказать что-нибудь хорошее по поводу прочитанного.

Но поскольку Чет мой друг и наставник, я, стиснув зубы, просто согласился. Хотя в глубине души понимал, что, каким бы классным специалистом по продажам Чет ни был, на свете очень мало тех, кто способен облечь мастерство в слова, а из слов сделать книгу, которую люди прочитают, а потом захотят прочитать снова, потому что эти самые слова подобраны и расположены так, что захватывают воображение и вдохновляют, как и любые превосходные истории.

Вообще, я опасался, что когда начну только читать книгу, то мне, как ни крути, придется-таки сказать ему правду. А она очень проста до примитивности: Чет, книги писать нелегко, но, черт побери, ты все равно проделал огромную работу. Есть немало вещей, в которых ты хорошо набил руку; пройдет пару лет, и ты об этом даже не вспомнишь, боль от резкой критики уляжется, ты новыми глазами посмотришь вокруг и начнешь жизнь с чистого листа.

Вот что пришло мне в голову сказать Чету, когда я начал знакомиться с материалом, который он мне прислал.

Но, Чет, вынужден признать: теперь ты стал еще и мастером писательского дела!

А вот что я говорю вам, дорогой читатель. Что Чет Холмс не только искусно владеет темой, которая раскрывается на страницах книги, но и знает то, что лежит намного глубже области продаж: Чету известно, как работает мир слов. Он умеет рассказывать. Он знает, почему мир нуждается в отличных рассказчиках и почему компании, которые их лишены, не могут даже рассчитывать на то, чтобы поразить воображение своих клиентов, служащих, тех, кто вкладывает в них деньги. Каждый из них нуждается в отличной истории, они обожают слышать слова «Однажды, когда-то, в далекой стране...», с которыми нас давным-давно, много лет назад, родные укладывали спать. На страницах своей книги Чет учит вас рассказывать истории. И делает это лучшим из всех возможных способов: он рассказывает вам сначала одну историю, потом – другую, потом – еще одну, и так до тех пор, пока вы не почувствуете, что еще совсем немного, и он выдохнется. Но потом Чет выдает новую историю, которая намного лучше и интереснее всех предыдущих. И каждая из них вносит свой посильный вклад в то, чтобы книга «Совершенная машина продаж» помогла резко увеличить ваши продажи, если, конечно, вы достаточно разумны, чтобы следовать ее советам.

Итак, Чет, что мне сказать? Ты – мастер. И твоя книга – о мастерстве. Она бьет прямо в голову. Да, когда прочтешь действительно превосходную книгу, к этому уже добавить нечего. Кроме одного: великолепная работа, Чет! Спасибо тебе за возможность сказать это именно так.

*Майкл Гербер, писатель*

## Пролог

Вот вам вкратце текущая ситуация в мире бизнеса:

- каждые 3 минуты становится банкротом одна корпорация;
- каждые 32 секунды меняется руководство компании;
- каждые 15 минут меняется система контроля над компанией;
- в течение первых 10 лет своего существования разоряются 96 % всех компаний;
- каждый год на рынке появляется 26 000 новых продуктов и марок;
- от 16 до 30 % клиентов меняют свою приверженность торговой марке всего за один вечер – после просмотра рекламных роликов;
- 74 % потребителей покупают товары не только любимых брендов;
- 29 % покупателей не читают газет.

За последние 15 лет работы с тысячами компаний, в том числе с более чем 60 компаниями из списка Fortune 500, я стал свидетелем того, что в среднем затраты выхода на рынок стали втрое больше, чем раньше. Если в прежние годы, чтобы предстать перед клиентом, нужно было выложить всего \$100, то сейчас – уже \$300. Выросла стоимость каждого крупного рекламного носителя, включая телевидение, радио и газеты, в то время как глубина проникновения каждого из средств передачи информации уменьшилась. Теперь, когда выбор телевизионных каналов и радиостанций расширился как никогда, аудитория, которая раньше была сосредоточена в одном месте, разбросана между сотнями медиаканалов. Новые технологии, например спутниковое радио и цифровое телевидение, дают возможность клиенту полностью избежать просмотра рекламных объявлений. Все это значит, что дотянуться до потребителя и наладить с ним контакты становится все труднее и труднее, а рынок, на котором вы работаете, отличается все более ожесточенной и яростной конкуренцией. Неужели кто-то думает, что станет легче?

Когда я провожу семинары у тысяч владельцев бизнеса, то сразу говорю, что могу помочь абсолютно каждому из них превратить свой бизнес в совершенную машину продаж. Причем они вполне могут ожидать быстрых результатов. Продажи многих компаний я удвоил всего за 12 месяцев. Дальше я продолжаю в таком духе: «Вы поймете все принципы, которыми я с вами поделюсь сегодня, потому что в них нет ничего, кроме логики. И вы с ними согласитесь. Вы поймете, что я прав и что эти принципы заработают и в вашем бизнесе... А вы тем не менее *не будете* их использовать». В этот момент в аудитории всегда раздается смех. Я же продолжаю: «Я называю это порцией реверсивной психологии. С ее помощью я побуждаю вас применять могучую силу для создания успеха из всего того материала, с которым вы ознакомитесь сегодня. И сила эта, друзья мои, заключается в упрямой дисциплине и решимости!»

Как оратор, выступающий вот уже в течение 15 лет, я имел удовольствие встречаться с тысячами владельцев бизнеса и директоров компаний. Многие подходили ко мне и говорили примерно следующее: «Знаешь, Чет, твои занятия и в самом деле мне помогли. Но должен сказать, что важнейший урок, который я усвоил, заключается как раз в упрямой дисциплине и решимости». Поэтому если вы станете применять идеи из этой книги к своему бизнесу в сочетании с упрямой дисциплиной и решимостью, то когда-нибудь тоже придете ко мне на семинар и поблагодарите за то, что ваша компания успешно бьет конкурентов, не требует вашего пристального внимания и приносит высокую прибыль. Короче говоря, вы настроите свой бизнес так, что он будет функционировать как превосходно отлаженная машина продаж.

Как вы становитесь мастером в каком-то деле? Как помогаете другим людям стать специалистами? Главный урок, который я постигаю вновь и вновь с тех пор, как стал еще мальчишкой учиться карате, заключается в том, что, чтобы по-настоящему овладеть чем-то, не нужно быть каким-то особенным или более одаренным, чем другие. Мастерство есть прямой резуль-

тат несокрушимой дисциплины и решимости. Как автор этой книги я обещаю, что вы узнаете, как достичь профессионализма в бизнесе и сделать вашу компанию самой лучшей, самой прибыльной и самой управляемой. Вы получите в свое распоряжение инструменты, с которыми станете мастером-профессионалом в трех важнейших областях: маркетинге, менеджменте и продажах. Профессионализм в каждой из этих дисциплин просто необходим для того, чтобы ваш бизнес работал как отлаженная машина.

## **Введение**

### ***Происхождение машины продаж***

Когда мне исполнилось 15 лет, я решил несколько разнообразить тренировки, чтобы улучшить свои навыки в карате. У меня в спальне был высокий сводчатый потолок. Я прицепил к нему ремень из сыромятной кожи, к которому примерно на уровне груди прикрепил софтбольтный<sup>1</sup> мяч. Замысел мой был таков: ударить по мячу, а затем постараться увернуться от него, заблокировать или ударить снова рукой или ногой, когда тот, изменив направление, полетит мне навстречу.

Когда я в первый раз рубанул по мячу рукой, тот быстро отскочил на длину веревки, а потом хлопнул меня по голове. В общем, все оказалось не так просто, как я думал вначале. Я пробовал самые разнообразные удары ногой – короткий боковой, задний с разворотом, прямой, но все без толку: мяч снова и снова отскакивал на длину веревки, а потом колотил меня по голове, локтям, плечам или груди.

Я непрерывно трудился несколько недель, но добился лишь незначительного прогресса. Через месяц я пару раз уже мог заблокировать мяч, не дав ему меня ударить. Через три месяца ежедневных упражнений я уже мог применить к мячу любое «оружие» своего тела – кулаки, ноги, локти, колени. Я даже мог ударить по нему ногой с разворота, потом рукой, а затем умело заблокировать, когда тот несся ко мне уже под другим углом.

Через полгода мяч уже не мог по мне попасть. Я научился проворно разворачиваться в воздухе, ловко блокируя мяч, откуда бы тот ни подлетел. Это было потрясюще. Я мог в буквальном смысле поймать его, ударить, шлепнуть по нему как угодно и в любой момент, когда мне только вздумается. Тело мое работало, как машина, реагируя на мяч так, как будто было запрограммировано на предупреждение любого возможного движения с его стороны.

Представьте только, до какого уровня выросло мое мастерство, если мяч рикошетил со скоростью молнии, а моя реакция была еще быстрее. Это очень захватывало. Внутри себя я чувствовал силу. До меня дошло: чтобы овладеть карате, не нужно зазубривать 4000 различных движений; лучше просто повторить каждое из базовых движений 4000 раз. Такими занятиями я натренировал свое тело так, что оно работало словно машина; вот что сделает с вашим бизнесом постоянное и сосредоточенное повторение важнейших шагов и операций. Что бы ни случилось, ваша реакция на происходящее будет автоматической, потому что вы должным образом подготовились и выработали у себя необходимые навыки, позволяющие справиться с любым сценарием развития событий. И, что еще важнее, сфокусировавшись, словно лазер, на 12 ключевых стратегиях, описанных в этой книге, вы начнете во всем опережать своих конкурентов: больше продавать, лучше знать рынок и разумнее управлять своим бизнесом.

И так в любом деле: существуют определенные основы, многократно прорабатывая которые можно добиться того, что каждый аспект вашего бизнеса начнет работать как великолепно отлаженный механизм. И в недалеком будущем каждый сотрудник в каждом отделе вашей компании будет знать, как поступать в той или иной ситуации. В то время как у других фирм есть всего два-три подхода к клиентам, ваши продавцы станут использовать целых 10, и каждым из них они будут мастерски владеть. Ваши сотрудники получают ответы и шаблоны ответных писем для любых ситуаций. Сотрудники отдела обслуживания клиентов будут знать, как реагировать на любую жалобу, на нестандартный заказ, и так или иначе улаживать многие ситуации, по пустякам не консультируясь с менеджером и тем самым экономя время. Стрессовая нагрузка

---

<sup>1</sup> Софтбол (англ. softball) – спортивная командная игра с мячом, разновидность бейсбола. Мяч для софтбола напоминает по размерам грейпфрут, он более мягкий, чем бейсбольный мяч, и имеет более низкую скорость в полете. – *Прим. пер.*

понижится, поскольку каждый сотрудник будет иметь в своем распоряжении информацию, надлежащую подготовку и инструменты, чтобы выполнять свою работу уверенно и эффективно. Что нужно, чтобы такого добиться? Только одно: несокрушимая дисциплина и решимость.

Взгляните на любой аспект собственной жизни – на то, чего вы добились и в чем достигли значительных успехов. Вы ведь знаете не понаслышке, что над этим пришлось потрудиться, не так ли? Возможно, вы отлично играете в гольф. Возможно, вы хороший теннисист. Или, скажем, вы играете на рояле. Любые успехи, которых вы добились в своей жизни, потребовали от вас проработки базовых навыков, основ – и так до тех пор, пока вы не добились настоящего мастерства. И все-таки очень многие компании этого не делают. Например, стать лучшим в продажах – значит хорошо освоить всего семь вещей. Но тем не менее аудит продаж, проведенный мной в сотнях компаний, выявляет, что лишь единицы из них детализируют этот процесс себе на благо.

Развивается ли ваша компания или отдел так быстро, как вы того хотите? Почти во всех организациях, с которыми я сотрудничал, все – от генерального директора до простых продавцов – работают очень напряженно, словно пчелки. Но если вы лишены инструментов, необходимых для профессионального овладения каждой сферой бизнеса, то по-прежнему будете упорно работать, хотя умной такую стратегию не назовешь. Фактически это мартышкин труд. В книге, которую вы держите в руках, есть весь необходимый инструментарий. Она не только изменит ваш привычный склад мышления, научит упорству и решимости, но и даст практические инструкции по созданию совершенной машины продаж.

## Предисловие

Ко мне за помощью обратился владелец одной из крупнейших в США компаний по чистке ковров – Rug Renovating, которая охватывает своими услугами районы в штатах Нью-Йорк, Нью-Джерси и Коннектикут. Имея 30 000 клиентов, компания уже неспособна расширять клиентскую базу. Такая проблема знакома многим руководителям, читающим эти строки. Я понимал, что владелец компании обратился ко мне в надежде обрести еще больше клиентов, но для начала решил выяснить, не достигла ли клиентская база Rug Renovating своей максимальной величины. Я поинтересовался, как часто клиенты пользуются ее услугами. Он ответил, что обычно они приглашают сотрудников компании не чаще одного раза в три года. Rug Renovating практикует использование купонов и скидок, однако количество клиентов при этом не увеличивается. Я спросил, как он отнесется к тому, что они будут пользоваться услугами компании не раз в три года, а дважды в год? Такая перспектива ему очень понравилась, но, конечно, прежние методы расширения клиентской базы для этого уже не годились.

Rug Renovating, как и любая другая компания по чистке ковров, использовала в своей производственной деятельности статистику. Хотя она и показательна, но в стратегическом плане дает очень мало. Производственные данные говорят лишь о том, сколько стоит чистка одного квадратного метра ковра, но такие сведения обретают дополнительную ценность только в сочетании с маркетинговыми данными. Из главы 6 вы узнаете, что каждая компания может существенно увеличить объем информации по продажам и маркетингу, если будет пользоваться данными о состоянии рынка.

Вот что нам удалось обнаружить для случая с компанией по чистке ковров.

**ФАКТ.** Ковры ведут себя как гигантский фильтр, собирая пыль, грязь, бактерии, пыльцу, микрочешуйки, их экскременты и бактерии, которые этим кормятся.

Исследования государственных органов показали, что в помещениях, не имеющих ковров, люди болеют в четыре раза чаще. Однако, как любой фильтр, ковры постепенно забиваются грязью и становятся неэффективными. Появляется необходимость в их профессиональной чистке, поскольку, даже если ковры ежедневно пылесосить, такая чистка не избавит их от поселившихся в них бактерий.

Агентство по охране окружающей среды провело исследования, в которых было установлено, что профессиональная обработка делает ковры в 1500 раз чище, чем ежедневное использование пылесоса. Обработка ковров горячим паром освобождает их от накопившихся бактерий и микробов.

Это один из примеров того, как маркетинговые исследования способствуют приобретению услуг, когда люди даже не догадываются, насколько они им нужны. Информация о том, что «мы предоставляем услуги по чистке ковров», рассчитана только на тех, кто уверен в необходимости срочной чистки своих ковров. В основном, заказывая такую услугу, люди хотят лишь улучшить их внешний вид, и мало кто догадывается, что и атмосфера в их жилище станет более здоровой. В результате чистка ковров воспринимается так же, как необходимость раз в год водить детей на диспансеризацию.

В нашем случае компания Rug Renovating решила исследовать все аспекты, связанные с предоставлением услуг по чистке ковров, включая спонсированные государством исследования, призванные показать взаимосвязь между чистотой ковров и чистотой воздуха в помещении. На основе экологических исследований мы создали концепцию, получившую название

«Золотая услуга», цель которой – убедить клиентов в необходимости регулярной чистки ковров как минимум раз в полгода.

И мне, и владельцу компании такая перспектива очень понравилась. Мы легко подсчитали, во что это выльется для Rug Renovating, если идея сработает. Мне доверили совершить прорыв, и я думаю, что у меня все получилось. Я оказался победителем. Используя маркетинговые данные, я создал сценарий, который должен был «обкатывать» в течение недели самый крупный филиал компании. Всю следующую неделю я названивал по телефону, а руководители филиала мне отвечали. Диалог шел примерно следующим образом:

**Я:** Как идут дела?

**МЕНЕДЖЕР ПО ПРОДАЖАМ:** Идея не сработала.

**Я:** Не сработала?

**МЕНЕДЖЕР ПО ПРОДАЖАМ:** Нет.

**Я:** Скольким клиентам вы предложили эту услугу?

**МЕНЕДЖЕР ПО ПРОДАЖАМ:** Мы предложили ее 10 клиентам.

**Я:** И никто не воспользовался ею?

**МЕНЕДЖЕР ПО ПРОДАЖАМ:** Двое воспользовались.

Менеджерам по продажам казалось, что при восьми отказах из десяти идея не сработала. Но давайте посчитаем: у компании есть 30 000 клиентов, которые заказывают услугу раз в три года, т. е. в среднем ею пользуются 10 000 клиентов в год. Теперь представьте, что 2000 из них (всего лишь 20 %) начнут приобретать услугу дважды в год. Как это скажется на бизнесе? Это огромное увеличение объема предоставляемых услуг.

Если бы мы послушались менеджеров по продажам, то идея умерла бы на корню. Это как раз тот случай, когда твердая дисциплина и решимость отделяют посредственность от величия. Потребовалось целых полгода на то, чтобы все менеджеры по продажам стали предлагать новую услугу потенциальным клиентам. Но именно это труднее всего дается руководству отдела сбыта. Создание совершенной машины продаж требует от него выполнения не 4000 дел одновременно, а всего 12, повторяя каждое из них 4000 раз.

Всего один час в неделю изменил жизнь генерального директора. Он решил этот час посвятить совершенствованию и внедрению концепции «золотая услуга». Было непросто. Для того чтобы новая идея стала неотъемлемой частью бизнеса компании, потребовалось полгода напряженного труда. Но обратите внимание на то, что на это уходило всего *по одному часу в неделю* в течение шести месяцев. Каждый понедельник вечером вся компания собиралась, чтобы найти пути повышения эффективности новой концепции обслуживания, облегчить работу менеджеров по продажам, сформулировать сопутствующие идеи и т. п. Основное внимание уделялось тому, чтобы сделать эту концепцию неотъемлемой частью всего бизнеса компании.

Внедрение «золотой услуги» не только увеличило продажи, но и стабилизировало работу компании. Если раньше ее владелец уповал на распространение рекламных листовок, то сейчас он точно знал, сколько клиентов подписывалось на «золотую услугу» каждый месяц. Работа стала ритмичнее, а статистика продаж улучшилась.

Когда я приступил к работе с персоналом этой компании, самый низкий уровень продаж в месяц составлял \$13 000, а средний – \$35 000. Когда я закончил обучение сотрудников, он не опускался ниже \$49 000 в месяц при максимуме порядка \$100 000. Объем продаж удвоился. Поначалу менеджеры по продажам компании, как могли, сопротивлялись моим усилиям, хотя получали комиссионное вознаграждение в зависимости от выручки.

Компания Rug Renovating довела процесс предоставления услуг почти до совершенства за уже упомянутые шесть месяцев. Этот успех может повторить любой читатель. Однако про-

даже услуг – лишь одна сторона дела. Чтобы создать совершенную машину продаж, вы должны стать выдающимся лидером, менеджером и маркетологом. В этой книге четко и ясно изложены все аспекты системы продаж, а также представлены конкретные примеры. Главное в нашем подходе – то, что вам придется работать не больше, а умнее.

Можно легко улучшить показатели работы вашей компании или отдела, если уделять этому вопросу всего один час в неделю, посвящая его повышению эффективности работы. Прочтя эту книгу, вы узнаете, чему следует посвящать этот час.

От вас не потребуется много сил, чтобы внедрить предлагаемые в книге стратегии или превратить ваш бизнес в совершенную машину продаж. Главное – дисциплинированно и ответственно подходить к рассмотрению 12 областей, которые я обрисовал. Чтобы упростить этот процесс, я разделил эту книгу на 12 глав, каждая из которых посвящена одной из 12 стратегий и содержит примеры и упражнения, направленные на сумасшедшее повышение объема продаж и прибылей.

Один из моих клиентов любит учиться и всегда покупает новые книги или программы. Он был на одной из моих презентаций, ему понравилось ее содержание, и клиент захотел, чтобы я проанализировал возглавляемый им бизнес. Когда я опрашивал его сотрудников, большинство из них смеялись в ответ. Для них я был всего лишь новомодной диковинкой. Они мне рассказали, что их босс уже предлагал сотню различных программ обучения, но ни одна из них так и не была внедрена.

Этому, как и другим моим клиентам (а их больше тысячи), которым я помогал совершенствовать бизнес, не хватало твердой дисциплины и решимости. Мы все узнаем о прекрасных идеях на семинарах, из книг, радиопередач и во время встреч с отраслевыми гуру. Однако беда в том, что многие компании не знают, как применить их на практике. Ключом к успеху являются не сами идеи, а их внедрение.

Эта книга не только содержит много прекрасных идей, разработанных самыми современными компаниями, но и, что гораздо важнее, из нее вы узнаете о способах внедрения таких идей в вашей организации, особенно на нижних ее уровнях. Начав работать над стратегиями, изложенными в последующих главах, вы научитесь внедрять не только идеи, нашедшие отражение в *этой* книге, но и любые другие независимо от источника, а также сможете лучше их понимать.

Например, в главе 1 вы узнаете, как максимально увеличить производительность, введя управление временем на всех уровнях вашей организации. Эффективность управления временем, устанавливаемые требования к производительности и другим показателям работы сотрудников – это те компетенции, которыми не всегда пользуются предприятия. Предположим, сегодня вы прошли прекрасные курсы по тайм-менеджменту. Вы возвращаетесь в свой офис, внедряете основные положения и видите, что они действительно работают. Однако если проанализировать ваши нововведения тремя месяцами позже, то обнаружится, что вы почти не использовали информацию, предоставленную вам на этих разовых курсах. Вам необходимо «ситуационное обучение». Вы сталкиваетесь с ситуацией, чему-то учитесь, затем возвращаетесь в офис и можете даже опробовать какие-нибудь концепции или убедиться в том, что они работают, но вы быстро забываете о них, потому что вам не хватает дисциплины и желания довести работу вашей компании или отдела до совершенства.



## Работать не больше, а умнее

На семинарах и лекциях я обычно спрашиваю аудиторию: «Сколько человек, находящихся в этой комнате, хотят, чтобы их компания или отдел выросли в 10 раз?» Обычно 99 % присутствующих поднимают руки. Тогда я говорю: «Пусть оставят руки поднятыми те, кто согласен работать в 10 раз больше или в 10 раз интенсивнее». Все руки сразу опускаются. Дело в том, что есть компании и отделы, которые по размерам в 10 раз превышают ваши, но там никто не работает в 10 раз больше, чем вы. Они работают умнее.

Книга «Совершенная машина продаж» рассказывает о том, как работать умнее, а не больше. Разве не разумнее освоить 12 проверенных стратегий и совершенствовать их, а не хвататься за сотни разрозненных идей, не доводя их до логического конца? Эта книга рассчитана на руководителей, генеральных директоров, предпринимателей и людей таких профессий, как врачи, дантисты или юристы. Она будет полезна менеджерам среднего звена, сотрудникам службы сбыта и специалистам по работе с клиентами. Другими словами, книга нужна всем, кто играет определенную роль в производстве, маркетинге, продажах или управлении компанией или отделом. В ней имеются информация и стратегии, которые необходимы каждому, кто борется за развитие и укрепление своего бизнеса или подразделения.

Идеи, которые легли в основу «Совершенной машины продаж», это кульминация моего практического опыта, проиллюстрированная огромным количеством примеров, когда, допустим, такие компании, как Carpet Cleaners, добивались успеха. Я руководил газетами, журналами, выставками-продажами, работая на миллиардера Чарли Мангера, и сам был владельцем 14 компаний. Я изучал карате и являюсь владельцем школы карате на Таймс-сквер в Нью-Йорке. Я лично продавал свои услуги более чем 60 компаниям из списка Fortune 500 и примерно 1000 других клиентов. Наконец, на моих статьях, семинарах и учебных материалах, которые сегодня продаются в более чем 20 странах, обучались миллионы владельцев компаний и их сотрудников.

**ВАЖНО.** Я создавал эту книгу так же, как вы создаете свой собственный бизнес. Я начинаю с обсуждения вопроса о том, как структурировать компанию, чтобы высвободить как можно больше времени. Затем перехожу к обучению, чтобы показать его значимость для любой организации – от фирм, состоящих из одного человека, до крупнейших компаний мира. Как автор я бы мог начать с более привлекательного материала. Однако я уверен, что смогу послужить вам верой и правдой только тогда, когда начну с тех фундаментальных блоков, которые вы *должны* освоить, чтобы ваша компания оказалась успешной в долгосрочной перспективе.

**Совещания:** это еще один фундаментальный блок. У меня был клиент, который проводил ужасные совещания, и все кончилось тем, что их вообще перестали проводить. Никаких совещаний вообще. Это все равно что вместе с водой выплеснуть ребенка. Где вы учились тому, как правильно проводить совещания? Нигде. Поэтому нужные сведения вы найдете в этой книге. Совещания – великая вещь, когда знаешь, как их проводить. В главе 3 я покажу вам, как мастерски проводить совещания. Я ознакомлю вас со всем, что необходимо, чтобы проводить прекрасные совещания, коренным образом влияющие на вашу компанию.

После первых трех глав вы обретете фундаментальные знания и станете стратегом мирового уровня. Глава 4 призвана изменить вашу жизнь. Было бы здорово начать именно с нее, поскольку она преподносит именно тот урок, который больше всего нужен предпринимателю. Но я решил построить книгу так, как строится любая компания. Сначала создайте фундамент, а *затем* стройте на нем ваш небоскреб.

С этого начинается моя книга, излагающая азы правильной организации продаж, маркетинга и работы с персоналом, без которых не обходится 99,9 % предприятий. Стратегии, советы и озарения, которыми я пользовался, помогая переживающим не лучшие времена ком-

паниям достигать стабильного успеха, – все это вы найдете в данной книге. И пусть она станет пособием по превращению вашего бизнеса в совершенную машину продаж.

# Глава 1

## Секреты тайм-менеджмента миллиардеров

### *Как максимизировать собственную продуктивность и помочь подчиненным сделать то же самое*

Я разработал эту систему управления временем, когда руководил девятью подразделениями компании миллиардера Чарли Мангера. Я всегда стараюсь подобрать ярких, агрессивных, творческих сотрудников, поэтому нет ничего удивительного в том, что они постоянно приходят ко мне с новыми идеями, проблемами и заботами. Это позднее я понял, что ни у кого не должно быть больше шести непосредственных подчиненных, а у меня в то время их было целых 22, поэтому я был вынужден постоянно реагировать на их обращения. По сути, я все свое время тратил на то, чтобы уделить им внимание. Я работал без выходных, находясь в офисе не менее 10–12 часов ежедневно и решая текущие дела, а потом возвращался домой, чтобы заняться творческими вопросами, без которых компания не смогла бы существовать.

Я понял, что мне нужно более рационально относиться к своему рабочему времени, поэтому отправился на курсы по тайм-менеджменту. Первые 20 минут ушло на то, что преподаватель раздал рабочие тетради, в которых в течение трех последующих месяцев нужно было регистрировать, как человек использует свое время. По истечении трехмесячного периода предполагалось, что мы поймем, в каких случаях тратим время впустую. Как человек, руководящий девятью подразделениями, я закатил глаза и про себя произнес: «Если я найду время на то, чтобы фиксировать, на что я его трачу, то зачем мне эти курсы?» Я встал и ушел с семинара.

С годами я выработал систему управления своим временем, состоящую всего из шести шагов, выполнить которые можно за пять минут. Почему? Потому что хороший тайм-менеджмент не должен занимать много времени. Именно поэтому глава, посвященная этой теме, самая короткая в книге.

В этой главе будут описаны шесть простейших шагов, необходимых для управления своим временем. Глава построена очень логично, и вы легко освоите ее содержание. Вы согласитесь со всеми изложенными в ней принципами и поймете, что они помогут вам резко повысить производительность. Но хватит ли вам дисциплины, чтобы каждый день посвящать этому вопросу пять минут и аккуратно расписывать свое время, а затем еще больше дисциплины, чтобы выполнить написанный план? Если у вас есть сотрудники, то хватит ли вам дисциплины на то, чтобы все они выполняли эти шесть простейших шагов? Если вы все это сможете, то успех не заставит себя ждать.

Давайте разберемся: какой тип действий вы предпочитаете – реактивный или проактивный? Мой опыт показывает, что большинство предпринимателей не разрабатывают планы, а реагируют на проблемы по мере их возникновения, поскольку у них все время отнимает созданный ими же бизнес. Чтобы превратить его в совершенную машину продаж, вы должны основную часть времени работать в проактивном режиме. Управление своим временем имеет огромное значение.

Представьте, что будет, если вас неожиданно поставят во главе компании с оборотом \$50 млрд. Разве у генеральных директоров крупных компаний в сутках больше часов, чем у вас? Конечно нет. Однако они должны быть очень эффективными менеджерами своего собственного времени и иметь системы, позволяющие им быть уверенным в том, что и все подчиненные умеют распоряжаться своим временем. Как только вы освоите секреты тайм-менеджмента в многомиллиардной компании, вам будет легко управлять продажами, если вы

занимаетесь торговлей, или максимально повысить производительность компании и ее подразделений.

## Мой новый взгляд на время

Вы, наверное, слышали о менеджерах, которым нужна всего одна минута, чтобы «разрулить» ситуацию. Я тоже отношу себя к ним. Каждый день люди из моей команды постоянно спрашивали, не найдется ли у меня минутка для разговора, и такие «минутные» совещания происходили постоянно. По сути, вся компания управлялась по этому принципу. Любой сотрудник мог обратиться к кому угодно, и начинались «минутные совещания», продолжавшиеся целый день. Хотя во всех подразделениях, которыми я начинал руководить, наблюдался рост показателей на 100 % за 12–15 месяцев, я не мог их контролировать и все свое время тратил на решение проблем по мере их появления. Даже находясь в отпуске на Гавайях, я получал по 15 факсов ежедневно (это было до того, как «прожигателем времени» стала электронная почта).

Когда же мне самому нужно было встретиться с Чарли Мангером, я должен был звонить его секретарю и просить о встрече. При этом требовалось четко выстроить тему разговора, не опаздывать и быть предельно собранным. Каждая такая встреча была исключительно полезной и по существу. Вдруг мне пришло в голову, что я тоже должен организовывать время – как свое, так и своих сотрудников. Так, после нескольких лет работы по 12 часов в день, включая выходные, я понял, что более эффективное руководство подразделениями возможно только тогда, когда я полностью возьму под контроль свое время, для чего я должен быть более дисциплинированным и менее хаотично реагировать на возникающие проблемы. Я издал циркулярное письмо, которое эффектно завершило мой прежний стиль руководства, когда у меня для каждого «находилась минуточка». В письме говорилось:

*Кому: Сотрудникам*

*От кого: от Чета*

Не подходите к моему кабинету, чтобы спросить, найдется ли у меня минутка. Ответ всегда будет отрицательным. По всем несрочным делам копите свои мысли, идеи, проблемы или (если не срочно) озабоченность и докладывайте о них на еженедельном совещании подразделения. Ниже приводится график проведения таких совещаний. При возникновении срочных вопросов два раза в день я буду выкраивать «минуточку» для обсуждения назревших вопросов. Если дело не терпит отлагательства, запишитесь на прием во время выделенной «минуты», и я постараюсь найти 10 минут, чтобы обсудить с вами этот вопрос.

Мы разделили компанию на девять «зон влияния» и еженедельно проводили по одному часовому совещанию в каждой из них. «Зона влияния» – это любая часть вашей компании, которая непосредственно воздействует на основные ее показатели. В вашу «зону влияния» могут входить, например, продажи, клиентское обслуживание, разработка продуктов и их маркетинг. Чтобы улучшить каждую из этих зон, нужно уделить им по часу в неделю, и все участники совещания должны быть сосредоточены на том, чтобы *усовершенствовать* определенную зону.

После того как я ввел такие еженедельные совещания, мои сотрудники привыкли к тому, что все идеи следует высказывать только тогда, когда наступает время соответствующего совещания, а не толпиться у дверей моего кабинета в надежде поделиться со мной своими проблемами. Я даже раздал блокноты с надписью «Обсудить с Четом», в которых каждый мог написать, какие проблемы он хочет со мной обсудить. Все эти записи сотрудники хранили в ящиках своего стола до наступления дня соответствующего совещания.

Циркулярное письмо вышло в четверг, и я отчетливо помню, что в пятницу никто около дверей моего кабинета не толпился. Такое случилось впервые за многие годы, и я даже не знал, что делать с появившимся свободным временем, когда меня никто не отвлекал. Я наконец смог все дела делать в офисе и не брать горы бумаг домой для работы по вечерам или выходным дня. Жизнь для меня стала выстраиваться совсем по-иному.

В пятницу у моего кабинета было спокойно, но в понедельник вновь началось сумасшествие. Мне потребовалось много сил и настойчивости, чтобы приучить сотрудников соблюдать установленные правила. Когда кто-нибудь появляется на пороге вашего кабинета с просьбой «найти минуточку», сделайте каменное лицо и строго скажите: «У вас дело, которое не может подождать до очередного совещания?» Даже несмотря на это сотрудники будут стараться решать свои дела срочным образом, и если у вас не окажется должной дисциплины и решимости, то все пойдет насмарку. Поэтому мне пришлось сначала приучить себя, а потом и сотрудников к дисциплине, требующей, чтобы все вопросы решались на ежедневных совещаниях.

Каков же был выигрыш? Вместо того чтобы решать производственные вопросы в течение 70–80 часов в неделю, я стал решать их в плановом порядке, тратя на это всего *девять* часов в неделю благодаря тому, что мне удалось разделить свою общую ответственность на девять основных «зон влияния». Совещания стали намного продуктивнее ежеминутных обсуждений, поскольку такая форма общения предполагает большие официальность, структурированность и целенаправленность. Основные сотрудники, отвечающие за определенную «зону влияния», присутствовали на таких совещаниях все вместе. Прогресса в любой области стало добиваться значительно легче, потому что в обсуждении принимали участие все, кто должен был знать о наших следующих шагах и усовершенствованиях. У меня было девять блокнотов (по одному на каждую зону), где я записывал все, что мы обсуждали, а также кто и какие задания должен был выполнить к следующему еженедельному совещанию.

Да, после каждого совещания каждый должен знать, что делать и в какие сроки. Но главное – не перебарщивать с объемом заданий. Пусть они будут небольшими, но выполняться должны всегда. Если вы проводите совещания еженедельно и от одного совещания к другому добиваетесь результатов, пусть и скромных, то через 52 недели вы не узнаете свое подразделение. Через год ваша компания, подразделение или отдел изменятся до неузнаваемости. Но подробнее об этом мы поговорим позже.

Если вы руководите большой компанией, то «зон влияния» у вас может оказаться больше. Я помог одному руководителю структурировать свою компанию, и в итоге у него оказалось 17 зон. Это означает, что ему придется проводить 17 совещаний еженедельно. Как бы странно это ни звучало для руководителя или владельца небольшой компании, но и для него это – единственный путь к новому уровню развития. Руководитель, о котором я упомянул, работал по 70 часов в неделю, и ему удавалось выполнить значительно меньше дел, чем после того, как я ему помог разбить компанию на 17 «зон влияния» и тратить всего 17 часов в неделю на совещания. Каждое из них помогало зонам двигаться вперед.

Каждую неделю на обсуждение выносились самые главные вопросы, по которым принимались решения. Все были счастливы. Сотрудники каждой зоны чувствовали свою повышенную значимость. До внедрения этой программы многие из них неделями не могли встретиться с главой компании, чтобы решить свои вопросы. Поэтому структуризация необходима.

## Упражнение

Определите основные «зоны влияния» вашего бизнеса. Обычно, если вы руководите отделом, то такой зоной является ваш отдел. Но если вы генеральный директор или главный менеджер средней или крупной компании, то «зон влияния» будет несколько. Чтобы облег-

читать их определение, предлагаю вам список из 15 зон, определенных для одного генерального директора, с которым я работал:

1. Внешние продажи.
2. Внутренняя команда прямого маркетинга.
3. Маркетинговая деятельность.
4. Клиентская служба.
5. Управление отношениями с клиентами.
6. Покупки и снабжение.
7. Отдел доставки.
8. Инвентаризация.
9. Дебетовые счета.
10. Кадры.
11. Технологии.
12. Отношения с партнерами / поставщиками.
13. Отношения с партнерами / аффилированными компаниями.
14. Экспортные продажи.
15. Калифорнийская инициатива.

Последняя инициатива предполагала поиск новых рынков. Какие инициативы у вас есть или должны быть? Теперь перечислите *свои собственные* «зоны влияния».

## Шесть шагов к правильной организации времени

Существует шесть основных шагов к правильной организации времени. Используйте их в повседневной практике, и вы увидите, как много можно сделать вам и вашим сотрудникам в течение обычного рабочего дня.

### Шаг 1: следуйте правилу «Взялся – доведи до конца»

Не правда ли, знакомая ситуация: вы входите в свой кабинет, а на столе у вас лежат три папки и два письма, на которые нужно ответить? Вы берете первое письмо и прочитываете несколько фраз. Ответ требует значительно больше времени, чем вы можете себе сейчас позволить. Вы откладываете письмо. В одной из папок лежат документы по другой проблеме. Вы решаете ее, и тут звонит телефон. Вы снова отвлекаетесь минут на 10–15. Затем опять возвращаетесь к папке, но в этот момент приходит сообщение по электронной почте. Вы начинаете читать письмо, где содержится проблема, на решение которой у вас в данный момент не хватит времени.

Если вы будете тратить всего лишь 15 минут в день, чтобы повторно возвращаться к документам и сообщениям, пришедшим по электронной почте, то за год потеряете 97 непроизводительных часов. Многие ваши сотрудники тратят до часу (каждый раз расходуя по несколько минут) в день, многократно возвращаясь к одним и тем же делам. За год на это уходит *до шести недель*. Хотите увеличить производительное время на шесть недель в год? Простое правило «Взялся – доведи до конца» и необходимая для этого инфраструктура вашей компании позволят резко повысить производительность каждого работающего на вас сотрудника.

Любое начатое дело доводите до конца. Это первый шаг на пути к правильной организации времени. Не открывайте электронное сообщение, если не готовы дать на него ответ. Если вы начнете пользоваться этим правилом, то заметите, что чем больше писем и папок находятся в стадии решения и чем более организованными вы будете сами, тем выше станет ваша производительность. Итак, предположим, что я получил по электронной почте письмо от PR-компании, которая хочет, чтобы я утвердил пресс-релиз. У меня есть соответствующая папка, а в списке дел я пишу: «Утвердить пресс-релиз. См. PR-папку». Так выглядит организованность сегодня.

Правило «Взялся – доведи до конца» необходимо и для работы с электронными сообщениями. Электронная почта – это великое достижение, но она не позволит вам организовать свое время, если вы подчините себя ей. Основой правильного управления электронной почтой служит наличие внутрифирменной политики, предусматривающей повышенную информативность темы писем. Еще одним обязательным требованием, практикуемым в моей компании в отношении электронной корреспонденции, является обязательное изменение темы письма при изменении его содержания.

Скажем, вы отправляете электронное письмо, в теме которого указано: «Предстоящий семинар Чета Холмса», и на него получаете ответ:

Кому: Шерри

От кого: Марсия

Тема: Предстоящий семинар Чета Холмса

Да, я собираюсь и уже зарезервировала место. Кстати, тебе удалось переговорить с Дейвом по статье бюджета, на которую я ссылалась?

В письме упоминается какая-то проблема с Дейвом, но тема письма остается прежней: предстоящий семинар Чета.



Неделю или две спустя вас могут спросить, как там дела с Дейвом. Эта проблема затрагивается только в одном электронном сообщении, но вам придется открыть все семь пришедших писем с одинаковой темой. Поэтому обязательно меняйте тему письма, когда меняется его содержание. Для того чтобы общаться со мной, каждый клиент и сотрудник должен придерживаться этого правила. Если оно соблюдается, то простого взгляда на входящее письмо достаточно, чтобы ответить на вопрос «Могу ли решить эту проблему, если немедленно открою письмо?». Если вы открыли сообщение, по которому не можете принять решения сразу, то его нужно занести в соответствующую папку и включить в список неотложных дел (он будет рассмотрен более подробно в следующих главах).

Такой подход трудно переоценить, поскольку электронная почта может сделать невозможной любую организацию времени. Компании, имеющие систему оповещения о поступлении входящей почты, вынуждают своих сотрудников постоянно отвлекаться. Если ваш компьютер просигнализировал о поступлении письма, вы НЕ ДОЛЖНЫ сразу же его открывать и пытаться на него ответить. Электронная почта существует для вашего удобства, и если вам неудобно отвечать на пришедшее письмо, то не отвечайте на него.

Умение сосредоточиться похоже на накачку мускулов – чем чаще вы это делаете, тем крепче оно становится. Если вы будете отвлекаться на каждое сообщение электронной почты или телефонный звонок, то растеряете способность концентрироваться и ваша эффективность в различных ситуациях, требующих особого внимания, уменьшится.

Примечание: разбираясь с этими шестью пунктами, не старайтесь вспомнить, приходилось ли вам слышать о них раньше. Думайте о том, чтобы вам хватило дисциплины их реализовать.

## **Шаг 2: составляйте списки неотложных дел**

Многие люди для самоорганизации используют списки неотложных дел. Если вы их не составляете, то вполне вероятно, что у вас есть склонность постоянно отвлекаться. Списки позволят вам сосредоточиться на самых приоритетных и важных вопросах и помогут сразу вдвое повысить свою производительность.

Когда я проводил семинар по этой теме, то обращался к аудитории, чтобы узнать, кто пользуется списками неотложных дел. Затем я спрашивал: «Из скольких пунктов обычно состоит ваш список?» Каждый раз в аудитории находилось несколько человек, которые пользовались списком из 25 и более пунктов.

Чтобы стать ключом к продуктивности, ваш список неотложных дел должен содержать не больше *шести* наиболее важных пунктов, которые следует выполнить сегодня. Короткий список становится эффективным инструментом организации времени. Вы переходите от пункта к пункту и легко их выполняете. Если же список длинный, вы выбираете из него самые простые дела лишь для того, чтобы было больше выполненных пунктов, но ваша производительность при этом падает. В конце дня вы замечаете, что наиболее важные пункты остались невыполненными, поскольку они были либо самыми трудными, либо требовали много времени, либо по обоим этим причинам.

Длинные списки означают, что вы никогда не будете выполнять их полностью. Это создает отрицательный психологический эффект. В то же время человек чувствует воодушевление, когда он оставил в списке только шесть наиболее важных дел и сумел все их выполнить.

Из этого следует правило: включайте в список только шесть самых важных дел и любыми путями добивайтесь того, чтобы *каждый день* они выполнялись. Это не значит, что вы не должны составлять вспомогательные списки с перечнем текущих дел, которые нужно выполнить. При ежедневном планировании вы можете начать с рассмотрения длинного списка, а затем выбрать из него шесть наиболее важных вопросов для данного дня.

## Упражнение

Выполните это упражнение сейчас, чтобы мы могли его использовать при прочтении следующих глав. Возьмите чистый лист бумаги и напишите на нем шесть наиболее важных дел, которые вам нужно выполнить завтра. Ваш список будет выглядеть примерно следующим образом:

1. Работа над клиентским предложением.
2. Передача контракта по факсу.
3. Плановое совещание.
4. Телеконференция с Хейди.
5. Проверка выполнения маркетингового плана на этот месяц.
6. Работа над текстом циркулярного письма.

## Шаг 3: определите, сколько времени вы отведете на каждый вопрос

Не думайте пока о том, когда вы будете выполнять каждое дело. Просто определите, сколько вам реально понадобится времени на решение определенной задачи. Это важный шаг для того, чтобы понять, будут ли выполнены все шесть пунктов в вашем списке неотложных дел на сегодня. Если один или более пунктов слишком трудоемки, чтобы выполнить их за один раз, то напишите, сколько времени сегодня вы можете потратить на этот пункт. Более крупные проекты следует рассматривать в рамках контролируемых отрезков времени. Эта книга – превосходный пример. Я получаю предложения на создание книг уже более 10 лет. Но я всегда считал, что написание книги это очень серьезное предприятие. Когда я наконец решился, то стал отводить на это в своем расписании час в неделю. В течение трех месяцев у меня появился солидный план, благодаря которому я заключил договор. У вас есть проблемы, решение которых вы откладываете годами? Или вы подолгу не начинаете дел, которые кажутся вам слишком трудоемкими? Разбивайте такие проекты на небольшие временные отрезки.

## Упражнение

Рядом с каждым пунктом в вашем списке напишите, сколько времени вы реально можете завтра посвятить этому вопросу. Список может получиться таким:

1. Работа с клиентским предложением – 0,5 часа.
2. Пересмотр и отправка контракта – 1,5 часа.
3. Плановые совещания – 0,5 часа.
4. Телеконференция – 1 час.
5. Работа над маркетинговым планом – 1 час.
6. Работа над циркулярным письмом – 2 часа.

Добавьте дополнительное количество времени на решение «производственных задач». В целом у вас должно получиться около 6,5 часа. Я давал это упражнение на многих семинарах, и всегда находились люди, которые набирали себе дел на 11 и более часов. Совершенно нереалистично, особенно с учетом того, что время на выполнение этих шести пунктов вы должны втиснуть в свой обычный рабочий день. Лучше всего, если на это потребуется не более шести часов. Потом я объясню почему.

## Шаг 4: планируйте свой день

Теперь, когда вы определили время для каждого пункта, нужно переходить к планированию рабочего дня. План – это не общее руководство по тому, как должен проходить ваш день. Это совершенно конкретный перечень, в котором должно быть предусмотрено время для каждой мелочи. Сюда относится время на выполнение шести основных пунктов, а также на проверку и открытие электронной почты. Помните, если вы следуете первому правилу и открываете почту только раз в день, то время на это следует предусматривать в ежедневном плане.

Отметим, что в приведенном ниже подробном плане рабочего дня есть время для «прочего» и для бесед с сотрудниками, на которые они просят «найти минутку». Выделение времени на «прочее» совершенно необходимо, поскольку все мы знаем, что в течение дня нам приходится отклоняться от плана. Всегда возникают какие-то дела, которые заставляют забыть о составленном расписании. Если вы хотя бы дважды в день предусмотрите по полчаса на «прочее», у вас появится шанс вернуться к составленному плану. Однако самое важное – придерживаться его *во что бы то ни стало*. Ниже приведен план на день из расчета 10-часового рабочего дня, из которых только 6,5 часа выделяются на выполнение шести основных пунктов:

- 8:00–8:30 Отправка клиентского предложения и проверка электронной почты.
- 8:30–9:00 Проверка списков неотложных дел сотрудников.
- 9:00–10:30 Редактирование контракта и отправка его по факсу.
- 10:30–11:00 Случайные разговоры («на минутку»), проверка электронной почты.
- 11:00–12:00 Редактирование маркетингового плана.
- 12:00–13:00 Обед с клиентом.
- 13:30–14:00 Телеконференция.
- 14:00–15:00 «Прочие дела», проверка электронной почты.
- 15:00–17:00 Адресная почтовая рассылка.
- 17:00–18:00 Проверка электронной почты и ответы на сообщения.

## Упражнение

Напишите план на завтра, в котором было бы предусмотрено достаточно времени для выполнения шести основных пунктов, проверки электронной почты и других неотложных дел.

## Шаг 5: расстановка приоритетов

Если вы сделали упражнение, то просмотрите план на завтра и определите, на каком месте у вас стоят самые трудные дела. На семинарах я часто встречаю людей, которые ставят их в конец списка, потому что, как правило, они наиболее трудоемкие и требуют наибольшей концентрации. Однако в конце дня уже не остается ни времени, ни сил, чтобы заняться такими делами. Поэтому наиболее важные из них ставьте в начало списка. Такая простая мера подарит вам чувство уверенности в том, что вы контролируете ситуацию и готовы к свершениям.

Мы постоянно слышим, что всего лишь 20 % наших усилий приносят нам 80 % результатов. Многие люди тонут в деловой суете, не приносящей особых плодов. Они настолько заняты, что теряют способность расставлять приоритеты и концентрировать свои усилия. Я называю таких людей «суетливыми». За долгие годы работы я встречался с ними довольно часто. При всей их добросовестности и даже занятости отдача от их работы при ближайшем рассмотрении

оказывается очень мала. Для таких людей данный подход приобретает особую значимость, и вы должны делать все возможное, чтобы они меньше думали об объеме выполняемой работы, а больше – о производительности своего труда.

Что будет, если 80 % ваших усилий будут давать высокие результаты? Если вы начнете тратить 80 % своего времени на работу, дающую реальные плоды, и только 20 % – на все остальное, то вы можете запросто увеличить свою производительность в четыре раза! Однако это требует жесткой дисциплины и целеустремленности.

### **Подсказки менеджерам по продажам и индивидуальным предпринимателям**

Каждый менеджер по продажам должен как минимум 2,5 часа в день тратить на поиск новых клиентов. И это при условии, что у компании, в которой он работает, и без того широкая клиентская база. Менеджеры по продажам, у которых она недостаточно велика, должны проводить на телефоне до четырех часов в день. У меня есть один клиент, у которого есть компьютерная программа для отслеживания продаж, но он ею никогда не пользуется. Когда мы ее активировали, к нашему удивлению, оказалось, что менеджеры по продажам тратят на обзвон клиентов не больше одного часа в день. Опрос показал, что они уверены, что делают от 40 до 60 звонков в день, хотя в реальности их было от 11 до 28. Новые сотрудники должны посвящать поиску клиентов весь свой рабочий день.

Если вы являетесь индивидуальным предпринимателем или главой небольшой компании и несете всю ответственность за ее развитие, то вы должны посвящать этому вопросу не менее 2,5 часа в день.

### **Что делать, если ваша работа несовместима с планированием**

Предположим, вы – менеджер по продажам и в ваши обязанности входит прием входящих звонков. Допустим, вы работаете в клиентской службе и ваша работа заключается в том, чтобы реагировать на обращения в сервисную службу. Предположим, вы – секретарь, который отвечает на звонки и целый день выполняет распоряжения босса. Даже в таких случаях не нужно отказываться от планирования, особенно тех задач, которые вы выполняете изо дня в день. У вас должны быть какие-то планируемые дела, от которых зависит совершенствование компании или вашей работы. Отводите время на повышение квалификации, улучшение производственных результатов, отработку алгоритмов и организационную работу для себя, своего отдела и своей компании. Люди, работа которых не предполагает планирования, все равно каждый день какое-то время занимаются деятельностью, носящей плановый характер.

Если вы секретарь и ваша основная работа сводится к тому, чтобы отвечать на телефонные звонки, можете ли вы приносить пользу, составляя списки потенциальных клиентов? Меня возмущает вид секретаря, который читает книгу, когда звонков мало. Может, такому сотруднику стоит поручить поиск в Интернете полезной для компании информации или рассылку писем? То же относится и к сотрудникам клиентских служб. На еженедельных совещаниях (полностью эта тема освещена в главе 3) специально рассмотрите этот вопрос и загрузите работой сотрудников, которые в течение дня могут периодически бездействовать.

### **Люди ответственно относятся к тому, что вы проверяете**

Если вы хотите, чтобы ваши сотрудники хорошо работали, то должны *ежедневно* проверять, как они расставляют приоритеты и планируют свой рабочий день. До появления Интер-

нета я ходил по офису и проверял, как мои подчиненные это делают. Это продолжалось из месяца в месяц, пока все сотрудники не стали составлять свои планы. У меня ушло полгода упорного труда и постоянных проверок, прежде чем мои подчиненные стали ревностно выполнять предлагаемые шесть шагов. Я так хотел, чтобы мои основные руководители подразделений умели организовывать свое время и передали свое умение подчиненным, что даже создал интернет-программу, с помощью которой каждый сотрудник отмечает сделанное и составляет рабочие планы. Руководитель получает извещение по электронной почте, стоит только его подчиненному завершить составление плана на день (см. раздел The Ultimate Time Management Tool на сайте [www.chettime.com](http://www.chettime.com)).

При наличии такой программы или при ее отсутствии регулярный контроль за тем, как сотрудники планируют свою работу и расставляют приоритеты, улучшит их отношение к организации времени и существенно повысит производительность труда.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.