

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE  
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

## Sztuka wojny. Sztuka zarządzania

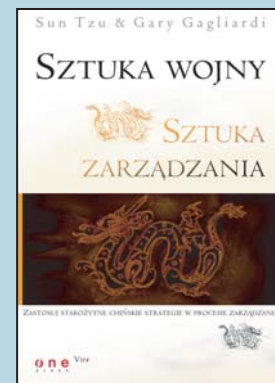
Tłumaczenie: Tomasz Misiorek

ISBN: 83-7361-836-8

Tytuł oryginału: [Sun Tzus The Art of War](#)

[Plus The Art of Management](#)

Format: A5, stron: 192



„Sztuka wojny” generała Sun Tzu to jedna z najbardziej znaczących książek traktujących o strategii walki. Nauki Sun Tzu wykorzystywali dowódcy armii oraz wybitni stratedzy. Jednak treści zawarte w tym dziele są tak uniwersalne, że można wykorzystać je nie tylko w walce. Traktaty Sun Tzu poznają menedżerowie, właściciele firm i doradcy. Wykorzystanie ich w procesie zarządzania przedsiębiorstwem może przynieść zaskakujące rezultaty. Ponadczasowe strategie można zastosować podczas analizowania pozycji firmy, planowania strategii zarządzania, walki z konkurencją, rozwiązywania problemów związanych z produkcją i zdobywania informacji o rynku.

„Sztuka wojny. Sztuka zarządzania” to adaptacja nauk generała Sun Tzu do wymagań zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. Czytając ją, przekonasz się, jak strategię stworzone z myślą o prowadzeniu wojny mogą przydać się osobie pracującej na stanowisku menedżera. Opisane w książce techniki można wykorzystać niezależnie od szczebla zarządzania. Nie znajdziesz tu porad dotyczących zebrań, motywowania i wytyczania planów. Przeczytasz natomiast o rozwiązaniach taktycznych sprawdzonych w tysiącach bitew, analizowaniu sytuacji firmy, rozwiązywaniu problemów, zdobywaniu przewagi nad konkurencją i dostosowywaniu się do zmiennych warunków rynkowych.

- Badanie sytuacji firmy
- Rozpoczęcie pracy na stanowisku kierowniczym
- Stworzenie wizji rozwoju firmy
- Wprowadzanie nowych procesów produkcyjnych
- Rozwiązywanie problemów
- Doskonalenie i rozwój umiejętności kierowniczych
- Walka z konkurencją
- Pozyskiwanie informacji

**Wykorzystaj nauki generała Sun Tzu  
do osiągnięcia doskonałości w zarządzaniu**

# Spis treści

	Wprowadzenie .....	9
	Wstęp .....	19
I.	Analizowanie sytuacji .....	25
	Analizowanie zarządzania .....	27
2.	Rozpoczęcie wojny .....	37
	Przejęcie kontroli nad zarządzaniem .....	39
3.	Planowanie ataku .....	47
	Atakowanie problemów .....	49
4.	Zajmowanie pozycji .....	57
	Wizja w zarządzaniu .....	59
5.	Nabieranie impetu .....	67
	Wprowadzanie nowych procesów .....	69
6.	Słabość i siła .....	77
	Problemy i okazje .....	79
7.	Konflikt zbrojny .....	91
	Walka z konkurencją .....	93
8.	Dostosowywanie .....	103
	Ciągłe doskonalenie .....	105
9.	Zbrojny marsz .....	111
	Postępy w działaniu .....	113
10.	Pozycje wyjściowe .....	129
	Sprawdzone metody .....	131
II.	Rodzaje terenu .....	145
	Środowisko pracy .....	147
12.	Atakowanie ogniem .....	169
	Rozwiązywanie problemów cyklu produkcyjnego ...	171
13.	Wykorzystanie szpiegów .....	179
	Pozyskiwanie informacji .....	181
	O Autorze .....	191

# Rozdział 1.

計

## Analizowanie sytuacji (analizowanie zarządzania)

Chociaż w chińskim oryginale pierwszy rozdział dzieła Sun Tzu nazywa się 計, co na język polski tłumaczy się jako „plan” lub „planowanie”, jego znaczenie jest dużo bliższe temu, co nazwalibyśmy „analizą sytuacji konkurencyjnej”. Menedżer może wykorzystać ten rodzaj analizy jako potężne narzędzie do planowania zarządzania.

W pierwszym punkcie rozdziału Sun Tzu opisuje główne komponenty składające się na system konkurencyjny.

W następnym punkcie przedstawia, w jaki sposób można porównać swoją sytuację konkurencyjną z sytuacją przeciwników.

W kolejnym punkcie podkreśla znaczenie posiadania dobrych informacji na potrzeby analizy konkurencyjnej, szczególnie cenne są tu informacje pochodzące ze źródeł zewnętrznych.

Dyskusja w kolejnym punkcie przenosi wagę z informacji na kontrolowanie informacji, czyli to, co Sun Tzu nazywa podstępem. „Podstęp” nie oznacza u niego nieuczciwości — wręcz przeciwnie, uczciwość to jedna z niezbędnych cech przywódcy. Podstęp w jego rozumieniu to raczej umiejętność świadomego kontrolowania informacji, które odbierają inni.

W ostatnim punkcie rozdziału Sun Tzu przekonuje, że analiza konkurencyjna to sztuka porównywania — wymaga rozważenia wszystkich argumentów za i przeciw.

Wszystkie wymienione wyżej koncepcje są przedstawione dokładniej w kolejnych rozdziałach — w tym znajduje się ich wstępne omówienie.

# Analizowanie sytuacji

SUN TZU POWIEDZIAŁ:

To jest wojna. **1**

Najważniejsza umiejętność w państwie.

Podstawa życia i śmierci.

Filozofia przetrwania lub zagłady.

Musisz dobrze ją poznać.

<sup>6</sup> Twoje umiejętności zależą od pięciu czynników.

Studiuj te czynniki, gdy planujesz wojnę.

Musisz poznać swoją sytuację.

1. Omów filozofię.
2. Omów klimat.
3. Omów teren.
4. Omów przywództwo.
5. Omów metody prowadzenia wojny.

<sup>14</sup> Wszystko zaczyna się od Twojej filozofii prowadzenia wojny.

Przewódź swoim ludziom w ten sposób, by mieli wyższy, wspólny cel.

Możesz poprowadzić ich na śmierć.

Możesz poprowadzić ich do życia.

Nie mogą obawiać się niebezpieczeństwa ani nieuczciwości.

# Analizowanie zarządzania

**1** To jest zarządzanie.

To umiejętność, która tworzy organizację.

To podstawa rozwoju lub upadku.

To teoria przetrwania i eliminacji.

Możesz nauczyć się zarządzania.

Twoje umiejętności zarządzania określane są przez pięć elementów.

Studiuj te elementy, gdy planujesz zarządzać w firmie.

Musisz pojąć:

1. filozofię zarządzania,
2. wykorzystanie czasu,
3. wkład do sukcesu,
4. przywództwo,
5. proces decyzyjny.

Zarządzanie zaczyna się od idei działania.

Gdy zarządzasz ludźmi, musisz dać im istotny, wspólny cel.

Możesz odebrać im ich stanowiska.

Możesz dać im nową pracę.

Nie mogą czuć się zastraszeni ani wykorzystywani.

<sup>19</sup> Dalej jest klimat.  
Może być słonecznie lub deszczowo.  
Może być gorąco lub zimno.  
Klimat to również zmiany pór roku.

<sup>23</sup> Dalej jest teren.  
Może być daleki lub bliski.  
Może być trudny lub łatwy.  
Może być otwarty lub ograniczony.  
On też decyduje o Twym życiu lub śmierci.

<sup>28</sup> Dalej jest dowódca.  
Musi być bystry, godzien zaufania, troskliwy,  
odważny i stanowczy.

<sup>30</sup> Wreszcie masz metody prowadzenia wojny.  
Zawiera się w nich kształt Twojej organizacji.  
Wyływa on z Twojej filozofii zarządzania wojskiem.  
Musisz doskonalić ich wykorzystanie.

<sup>34</sup> Każdy z tych pięciu czynników ma decydujące znaczenie.  
Jako dowódca, musisz zwracać na nie uwagę.  
Zrozumienie ich prowadzi do zwycięstwa.  
Zignorowanie ich oznacza klęskę.

Dalej jest wykorzystanie czasu.

Czas może być kontrolowany lub nie.

Może być spożytkowany produktywnie lub zmarnowany.

Zawiera się w tym również zrozumienie Twojego cyklu aktywności.

Dalej jest wkład do sukcesu.

Może zaowocować na samym końcu lub natychmiast.

Może przychodzić z mudem lub przychodzić bez trudu.

Może być szeroki lub ograniczony.

Wkład do sukcesu decyduje o istnieniu Twojej organizacji.

Dalej jest Twoje przywództwo.

Rozwijaj we wszystkich zdolność przewidywania,

odwagę i umiejętność samodzielnego działania.

Ostatnim elementem jest proces decyzyjny.

Od niego zależy, jak zbudujesz organizację.

Tworzy ją Twoja filozofia zarządzania.

Musisz doskonalić się w podejmowaniu decyzji.

Każdy z tych pięciu elementów jest niezbędny.

Musisz się na nich skoncentrować.

Jeśli zadbasz o nie, zapewnią Ci sukces.

Jeśli stracisz je z oczu, poniesiesz klęskę.

Musisz uczyć się przez planowanie. **2**

Musisz analizować sytuację.

<sup>3</sup> Musisz rozważyć:

Która władza wyznaje słuszną filozofię?

Który dowódca ma niezbędne umiejętności?

Która pora roku i które miejsce dają przewagę?

Która metoda dowodzenia się sprawdza?

Która grupa wojska jest silna?

Którzy oficerowie i żołnierze są wyszkoleni?

Które nagrody i kary odnoszą skutek?

Ta analiza powie Ci, kiedy zwyciężysz, a kiedy przegrasz.

Niektórzy dowódcy przeprowadzają tę analizę.

Jeśli powierzysz swe siły tym dowódcom, zwyciężysz.

Zachowaj ich.

Niektórzy dowódcy ignorują tę analizę.

Jeśli powierzysz swe siły tym dowódcom, przegrasz.

Odpraw ich.

Planuj przewagę, słuchając. **3**

Dostosowuj się do sytuacji.

Pozyskaj pomoc z zewnątrz.

Wpływnij na wydarzenia.

Wtedy planowanie pozwoli Ci dostrzegać okazje i uzyskać kontrolę.

## 2 Musisz uczyć się przez analizowanie.

Musisz wiedzieć, jak działa Twoja organizacja.

Musisz rozważyć:

Jaka jest słuszna filozofia zarządzania?

Którzy menedżerowie mają niezbędne umiejętności?

Gdzie warto wykorzystać czas i środki?

Jaki rodzaj struktury zarządzania się sprawdzi?

Jakie są mocne strony Twojej organizacji?

Którzy menedżerowie i pracownicy są dobrze wyszkoleni?

Jakie wynagrodzenia i jakie sposoby motywacji się sprawdzają?

Dlatego właśnie niektóre firmy prosperują, a inne nie.

Niektórzy menedżerowie przeprowadzają tę analizę.

Jeśli ich zatrudnisz, odniesiesz sukces.

Zachowaj ich.

Zbyt wielu menedżerów nigdy nie przeprowadza tej analizy.

Jeśli zatrudnisz tych menedżerów, Twoja organizacja poniesie klęskę.

Pozbądź się ich.

## 3 Analizowanie tworzy okazje, dlatego bacznie się rozglądaj.

Analizowanie sprawia, że menedżerowie odnoszą sukcesy.

Przyjrzyj się strukturze swojej organizacji.

Miej świadomość tego, jak prezentuje się na tle innych.

Analizowanie koncentruje Twoje wysiłki na wyszukiwaniu okazji.

## Prowadzenie wojny to jedna rzecz. **4**

To filozofia podstęp.

<sup>3</sup> Gdy jesteś gotowy do walki, udawaj rozbitego.

Gdy działasz, udawaj biernego.

Gdy jesteś blisko przeciwnika, udawaj, że jesteś daleko.

Gdy jesteś daleko, udawaj, że jesteś blisko.

<sup>7</sup> Jeśli przeciwnik zajął mocną pozycję, wywab go z niej.

Jeśli przeciwnik jest niepewny, działaj stanowczo.

Jeśli przeciwnik jest zwarty, przygotuj się przeciw niemu.

Jeśli przeciwnik jest silny, unikaj go.

Jeśli przeciwnik jest gniewny, sfrustruj go.

Jeśli przeciwnik jest słabszy, wzbudź w nim arogancję.

Jeśli przeciwnik jest wypoczęty, zmuś go do pracy.

Jeśli przeciwnik jest zjednoczony, rozprosz go.

Zaatakuj go wtedy, gdy nie jest gotowy.

Odstąp, gdy się tego najmniej spodziewa.

<sup>17</sup> Znajdziesz miejsce, w którym możesz zwyciężyć.

Nie wolno Ci zbyt szybko zdradzić swoich intencji.

## 4 Zarządzanie to jedna rzecz.

Jest oparta na stwarzaniu pozorów.

Gdy spodziewasz się sukcesu, stwarzaj pozory, jakby był daleko.

Gdy wszyscy są zapracowani, przekonaj ich, że ich praca jest lekka.

Gdy terminy się zbliżają, dawaj do zrozumienia, że masz czas.

Gdy terminy są odległe, dawaj do zrozumienia, że nagle.

Jeśli organizacja jest gnuśna, stwarzaj jej wyzwania.

Gdy pracownicy są zagubieni, podejmuj decyzję za nich.

Gdy czasy są dobre, przygotuj się na nadejście złych.

Jeśli struktura organizacji się sprawdza, nie zmieniaj jej.

Jeśli ludzie się złączają, pokieruj ich frustracjami.

Jeśli pracownicy są niepewni jutra, daj im pewność.

Jeśli pracownicy się nie wysilają, zmusz ich do wysiłku.

Jeśli grupy są zbyt od siebie zależne, porozdzielaj je.

Stwarzaj ludziom wyzwania wtedy, gdy wydają się być nieprzygotowani.

Świętuj, gdy się tego najmniej spodziewają.

Musisz znaleźć sposoby, by pobudzić i zainspirować ludzi do działania.

Nie możesz przegapić żadnej okazji.

Staraj się unikać bitwy, **5**  
póki Twoja strona nie będzie pewnym zwycięzcą.  
Musisz mieć wiele mocnych stron.  
Zanim staniesz do bitwy,  
analiza Twojej organizacji może pokazać, że nie zwyciężysz.  
Możesz doliczyć się niewielu mocnych stron.  
Wiele mocnych stron oznacza zwycięstwo.  
Niewiele mocnych stron oznacza klęskę.  
Jak możesz poznać swoje mocne strony, nie analizując?  
Przez obserwację możemy określić naszą pozycję.  
Planując, możemy przewidzieć nasze zwycięstwo lub klęskę.



5 Zanim przyjmiesz stanowisko kierownicze,  
musisz wiedzieć, że możesz odnieść sukces.  
Musisz widzieć wiele okazji.  
Zanim podejmiesz decyzję,  
unikaj przyjmowania pozycji skazanej na klęskę.  
Może być tak, że będziesz widział niewiele okazji.  
Wiele okazji oznacza sukces.  
Niewiele okazji oznacza porażkę.  
Jak możesz dostrzec nadarzające się okazje, nie analizując?  
Musisz studiować organizację, obserwując ją.  
Analizując, możesz przewidzieć sukces lub porażkę.

