

**IDŹ DO:**

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

**KATALOG KSIĄŻEK:**

- ▶ Katalog online
- ▶ Bestsellery
- ▶ Nowe książki
- ▶ Zapowiedzi

**CENNIK I INFORMACJE:**

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

**CZYTELNIA:**

- ▶ Fragmenty książek online

## Zarządzanie w stylu Warrena Buffetta. Sprawdzone narzędzia sukcesu w życiu osobistym i biznesie

Autorzy: Mary Buffett, David Clark

Tłumaczenie: Magda Witkowska

ISBN: 978-83-246-2966-4

Tytuł oryginału: Warren Buffett's Management Secrets: Proven Tools for Personal and Business Success

Format: A5, stron: 120

**Techniki zarządzania własnym życiem**

- Dowiedz się, jak sprawić, by postrzegano Cię jako geniusza
- Zdobądź wiedzę, którą będziesz mógł zastosować w praktyce
- Naucz się wykorzystywać okazje i przygotowywać grunt pod swój sukces

**Menedżer skuteczny i bogaty  
(nie tylko w doświadczenie)**

Warren Buffett nieustannie święci triumfy we wszystkich sferach swojego życia. Czy pragniesz poznać tajemnicę sukcesu tego niezwykłego człowieka? Masz ochotę zagłębić się w filozofię, według której zarządza swoim życiem zawodowym i osobistym? Chcesz poznać ją w teorii i praktyce, a potem zaadaptować dla siebie?

Autorzy oferują wyjątkowy wgląd w techniki zarządzania stosowane przez Warrena Buffetta oraz proponują proste, gotowe rozwiązania, które umożliwią osiągnięcie sukcesów zarówno osobom początkującym, jak i doświadczonym badaczom stylu Warrena. Książka wyjaśnia również, dlaczego sukcesy w życiu osobistym i zawodowym zazwyczaj idą ze sobą w parze.

**Kompetencje menedżerskie w pięciu krokach:**

1. Znajdź odpowiedniego pracodawcę.
2. Naucz się delegować zadania i obowiązki.
3. Znajdź właściwego menedżera na dane stanowisko.
4. Motywuj swoich pracowników.
5. Poznaj pułapki, wyzwania i nauki dla menedżerów.

Do koszyka



Do przechowalni


 Nowość


 Promocja

Mary Buffett i David Clark

Autorzy bestsellera *Tao Warrena Buffetta. Inspiracje mistrza gry giełdowej*

# Zarządzanie w stylu Warrena Buffetta

SPRAWDZONE NARZĘDZIA SUKCESU  
W ŻYCIU OSOBISTYM  
I BIZNESIE



TECHNIKI ZARZĄDZANIA WŁASNYM ŻYCIEM

Dowiedz się, jak sprawić, by postrzegano Cię jako geniusza. Zdobądź wiedzę, którą będziesz mógł zastosować w praktyce. Naucz się wykorzystywać okazje i przygotowywać grunt pod swój sukces

# SPIS TREŚCI

Wprowadzenie	9
W skrócie	11
1. Znajdź odpowiednią firmę	12
2. Deleguj zadania i obowiązki	12
3. Znajdź menedżera dysponującego odpowiednimi cechami	13
4. Motywuj swoich pracowników	13
5. Aksjomaty menedżerskie na różne problemy	13

## **Krok pierwszy. Znajdź sobie właściwego pracodawcę**

1. Jak znaleźć firmę zapewniającą najlepsze możliwości rozwoju kariery zawodowej	17
<i>Firmy dysponujące trwałą przewagą konkurencyjną</i>	18
2. Trzy szybkie testy, pozwalające wskazać najlepsze firmy, w których warto pracować	23
1. Zysk w przeliczeniu na jedną akcję	23
2. Zadłużenie	25
3. Marża zysku brutto	26
Podsumowanie	28

## **Krok drugi. Deleguj zadania**

3. Zasady delegowania obowiązków	31
<i>Zasada nr 1</i>	32
<i>Zasada nr 2</i>	32
<i>Zasada nr 3</i>	33
Podsumowanie	33

## **Krok trzeci. Znajdź właściwego menedżera na dane stanowisko**

4. Od czego Warren zaczyna poszukiwania właściwego menedżera	37
5. Zwycięzca czy ofiara? W jaki sposób Warren identyfikuje lidera grupy	41
6. Znajdź pracę, którą pokochasz	43
7. Stwórz skuteczny zespół sprzedażowy	45
8. Obsesja	47
9. Potęga szczerości	49
10. Kontroluj koszty	51
11. Koncentruj się na długim okresie	53
12. Jak ustalać poziom wynagrodzeń	57

## **Krok czwarty. Motywuj swoich pracowników**

13. Zrób dobre pierwsze wrażenie	61
14. Potęga pochwał	63
15. Doskonała reputacja	65
<i>Rada dla Bono</i>	66
16. Ryzyko krytykowania	69
<i>Chwal konkretnych ludzi, ale krytykuj ogólnie</i>	70
<i>Jeżeli musisz skrytykować kogoś osobiście, najpierw go pochwal</i>	72
17. Jak zwyciężyć w sporze	75
<i>Wpływ Benjamina Franklina</i>	76
18. Odwołuj się do potrzeb i pragnień drugiej osoby	79
19. Pomagaj innym wpaść na właściwy pomysł	81
<i>Zamiast wydawać bezpośrednie polecenia, zadawaj pytania</i>	82
20. Wszyscy popełniamy błędy — przyznawaj się do nich	85

## **Krok piąty. Pułapki, wyzwania i nau czki dla menedżerów**

21. Ukryte zagrożenia związane z zarabianiem za pożyczzone pieniądze	89
22. Czy dobre pomysły zawsze przynoszą dobre rezultaty?	93
23. Jak postępować z pracownikami, którzy łamią prawo	95
24. Jak sobie radzić z własnymi błędami	97
25. Pochlebcy — atut czy obciążenie?	99
26. Wyciągaj wnioski z niewykorzystanych okazji	101
27. Korzystaj z tego, co znane i sprawdzone	103
28. Pnij się w górę w życiu osobistym	105
29. Zarządzanie „sobą” jako sposób na inflację	107
30. Pożyczanie pieniędzy w życiu osobistym	109
Na zakończenie	111
Słowniczek wybranych pojęć i spółek	113

## ROZDZIAŁ 4.

# OD CZEGO WARREN ZACZYNA POSZUKIWANIA WŁAŚCIWEGO MENEDŻERA

*Zmiana menedżera, podobnie jak zmiana małżonka, jest bolesna,  
czasochłonna i nieco przypadkowa.*

— Warren Buffett

**W**nioski te Warren sformułował na podstawie popełnionych błędów. Konkretnie chodziło o nabywanie firm, które oferowano po okazyjnych cenach, ale które były słabo zarządzane. Jedną z jego pierwszych inwestycji w Dempster Mills Manufacturing, którą dokładniej omówimy sobie za chwilę, stanowi doskonały przykład sytuacji, w której okazała się konieczna kilkakrotna zmiana menedżera, zanim udało się trafić na właściwego kandydata. Czy proces ten był bolesny? Owszem. Czy był czasochłonny? Tak. Czy był kosztowny? Bardzo. Czy był konieczny? Zdecydowanie tak.

Kluczem do wprowadzania wszelkich zmian w kadrze menedżerskiej jest pytanie, czy zmiany te są absolutnie konieczne. Jeżeli odpowiedź na to pytanie brzmi „nie”, musielibyśmy chyba postradać zmysły, aby wprowadzać do firmy kogoś zupełnie nowego. Jeśli jednak przedsiębiorstwo generuje straty, które naszym zdaniem nie mają związku z niekorzystnymi realiami ekonomicznymi, lecz z błędami w zarządzaniu, zdecydowanie powinniśmy zastanowić się nad zmianą menedżera.

Warren stara się takich zmian unikać. Kiedy ogłasza (czy to za pośrednictwem bankierów inwestycyjnych, czy w rocznym liście do akcjonariuszy Berkshire Hathaway) poszukiwania firm, które mógłby kupić, zawsze podkreśla, że przedsiębiorstwo takie powinno znajdować się w rękach kompetentnej kadry menedżerskiej.

Od najważniejszych menedżerów wszystkich swoich spółek oczekuje zredagowania listu, z którego wynikałoby, kto przejąłby po nich schedę, gdyby następnego dnia mieli umrzeć. Listy te podlegają corocznej aktualizacji. W ten sposób gdyby któremuś z menedżerów rzeczywiście coś się stało, nie trzeba będzie tracić czasu na poszukiwania następcy. Warren zatrudnia człowieka obeznanego z funkcjonowaniem firmy, wskazanego przez osobę, która tę firmę — jej pracowników, produkty i klientów — najlepiej znała.

Kiedy Warren zmuszony jest szukać nowych menedżerów poza daną firmą, zazwyczaj zwraca się do ludzi, z którymi współpracował już wcześniej i którzy mieli już okazję wykazać się swoimi umiejętnościami. Prosi również swoich partnerów biznesowych o rekomendacje. W ten oto sposób dotarliśmy do krótkiej, lecz jakże ciekawej historii firmy Dempster Mills Manufacturing oraz niesamowitego Harry'ego Bottle'a.

Dempster Mills Manufacturing to firma działająca w branży wiatraków i nawadniania, którą Warren kupił dlatego, że cena rynkowa jej akcji stanowiła 25% ich wartości księgowej. Po nabyciu udziałów i zdobyciu miejsca w zarządzie uświadomił sobie, że przyczyn jej problemów należy upatrywać w niewłaściwym zarządzaniu. Przekonał więc pozostałych członków zarządu do zatrudnienia nowego menedżera, którego sami mieli wybrać. Nowy menedżer okazał się jeszcze gorszy niż jego poprzednik. W akcie desperacji Warren zwrócił się do swojego przyjaciela i doradcy, Charliego Mungera. Zapytał go, czy nie słyszał może o jakimś młodym utalentowanym człowieku, który mógłby uratować sytuację. Charlie zaproponował mu menedżera, którego Warren zaczął później nazywać „niesamowitym Harrym Bottle'em”. Harry był specjalistą od ratowania firm borykających się z problemami. Na zaproszenie Warrena i w zamian za wyplaconą z góry premię w wysokości 50 tysięcy dolarów Harry opuścił słoneczną Kalifornię i przeprowadził się do przeraźliwie zimnej Nebraski, gdzie objął fotel dyrektora generalnego Dempster Mills Manufacturing. Pierwsza decyzja Harry'ego dotyczyła zmiany cen części zapasowych i zamiennych. Produkty firmy Dempster wymagały nieustannej konserwacji, w związku z czym firma sprzedawała bardzo dużo części zamiennych. Niektóre z tych części można było nabyć w dowolnym sklepie z narzędziami, inne były jednak dostępne wyłącznie w Demp-

ster. Jednym z błędów wychwyconych przez Harry'ego było stosowanie jednakowego 40-procentowego narzutu na wszystkie części zamienne — i te uniwersalne, i te dostępne wyłącznie u producenta. Harry potroił ceny tych części, na które firma miała monopol, i ograniczył zapasy części uniwersalnych, dzięki czemu zwiększył przychody firmy i uwolnił część jej kapitału. Jeszcze pod koniec tego samego roku firma zaczęła przynosić zyski i znalazła się na najlepszej drodze, by stać się jedną z najbardziej udanych inwestycji Warrena.

Dwadzieścia lat później w jednej z mniejszych firm produkcyjnych wchodzących w skład Berkshire Hathaway Warren doświadczył kolejnego problemu z kadrą menedżerską. Zgadnij, do kogo zadzwonił. Oczywiście do niesamowitego Harry'ego Bottle'a.

Jaki z tego wniosek? Zmieniaj menedżerów tylko wtedy, gdy jest to absolutnie konieczne. Jeżeli jest to możliwe, awansuj kogoś z wewnątrz, a kiedy Ci się nie uda, poszukaj specjalisty, który już wcześniej dowiódł swojej skuteczności. A kiedy zawiedzie wszystko inne, wezwij Harry'ego Bottle'a.



## ROZDZIAŁ 5.

# ZWYCIĘZCA CZY OFIARA? W JAKI SPOSÓB WARREN IDENTYFIKUJE LIDERA GRUPY

*Wolałbyś być najlepszym kochankiem na świecie i godzić się z tym, że wszyscy mają cię za najgorszego kochanka na świecie, czy raczej wolałbyś być najgorszym kochankiem na świecie, lecz cieszyć się opinią najlepszego kochanka świata?*

— Warren Buffett

**W**arren Buffett zakłada, że ludzie stosują albo wewnętrzny, albo zewnętrzny punkt odniesienia — albo zachowujemy się w zgodzie z samym sobą, albo dopasowujemy się do tego, czego oczekuje od nas świat. Prawdziwy lider idzie za głosem serca, natomiast biurokrata realizuje oczekiwania innych.

Trudno samotnie trwać przy swoim zdaniu, kiedy większość uważa inaczej. Warren to potrafi i dzięki temu jest dziś niesamowicie bogaty. Kupuje akcje, kiedy wszyscy inni boją się to robić, a sprzedaje je, gdy wszyscy tryskają optymizmem. Przez całe swoje życie podążał w przeciwnym kierunku niż tłum. Wolni i niezależni myśliciele tacy jak Warren Buffett nigdy nie bywają ofiarami, ale stają się panami własnego losu.

Wyjaśniając różnicę między mentalnością zwycięzcy i mentalnością ofiary, psychologowie nawiązują do poczucia umiejscowienia kontroli. Wewnętrzne poczucie umiejscowienia kontroli oznacza, że gdy coś pójdzie nie tak, winisz za to samego siebie. Jesteś przekonany, że kontrolujesz swój los i wyniki podejmowanych przez Ciebie działań, w związku z czym przyjmujesz na siebie odpowiedzialność za ewentualne porażki.

Zewnętrzne poczucie umiejscowienia kontroli oznacza natomiast, że wiesz o wszystkim wokół, a samego siebie nie.

W młodości Warren znajdował się pod bardzo dużym wpływem swojego ojca, Howarda, który uważał, że sam kontroluje bieg własnego życia. Kiedy nadszedł wielki kryzys, Howard założył własną firmę i zaczął odnosić sukcesy. Kiedy nie zgadzał się z bieżącą polityką rządu, wystartował w wyborach i dostał się do Kongresu. Wszystko to nauczyło Warrena, że on sam jest kowalem swojego losu, a zewnętrzny świat nie ma na to wpływu. To on sam zdecydował o tym, jak będzie wyglądało jego życie.

Życie z wewnętrznym umiejscowieniem poczucia kontroli nie zawsze jest łatwe. Kiedy wygrywasz, przypisujesz sobie zasługi, lecz kiedy przegrywasz, musisz przyjąć na siebie całą odpowiedzialność. Nie ma kozłów ofiarnych i nie ma na kogo zrzucić winy, co może być druzgoczące. Porażki Warrena związane z nieudanymi inwestycjami w dwa irlandzkie banki oraz zbyt wysoka cena zapłacona za ConocoPhillips to porażki obciążające wyłącznie konto Warrena — on jednak wyciągnął z nich odpowiednie wnioski i starał się nad nimi zbyt długo nie rozwodzić. Dzięki temu udaje mu się unikać druzgoczących skutków, jakie porażka może wyrzucić na ludzi umiejscawiających poczucie kontroli wewnątrz siebie.

Jaki z tego morał? Ludzie o wewnętrznym umiejscowieniu poczucia kontroli biorą odpowiedzialność za swoje błędy i wyciągają z nich odpowiednie wnioski. Kontrolują swoje życie i kontrolują swój świat. Problemy rozpatrują w kategorii wyzwań, które muszą podjąć (przykładem niech będzie tu Bill Gates). Natomiast ludzie o zewnętrznym umiejscowieniu poczucia kontroli nie wierzą, że potrafią rozwiązać swoje problemy — wychodzą z założenia, że padli ofiarą obiektywnych okoliczności, na które nie mogą poradzić (przykładem niech tu będą inwestorzy z Wall Street).

Jak sądzisz? Która z tych postaw pozwala osiągnąć wielkość i bogactwo? Który z tych dwóch typów człowieka lepiej nadaje się do przeprowadzenia firmy lub całego narodu przez trudny okres? Jesteś zwycięzcą czy ofiarą? Zwycięzcy to doskonali menedżerowie i liderzy, ponieważ potrafią brać na siebie odpowiedzialność i rozwiązywać problemy. Ofiary zajmują się natomiast wymyśleniem wymówek i obwinianiem całego świata.

## ROZDZIAŁ 6.

# ZNAJDŹ PRACĘ, KTÓRĄ POKOCHASZ

*Przychodzi w życiu taki moment, w którym powinieneś zacząć robić to, co lubisz. Zajmuj się tym, co kochasz. Nie będziesz miał problemów ze wstawaniem rano z łóżka. Jeżeli przez cały czas zajmujesz się czymś, czego nie lubisz, chyba postradałeś zmysły — nie podejmuj pracy tylko dlatego, że będzie dobrze wyglądać w twoim CV. Czy nie czujesz się trochę tak, jak gdybyś czekał z uprawianiem seksu do starości?*

— Warren Buffett

**W** pogoni za majątkiem często decydujemy się wykonywać zajęcie, które nie sprawia nam przyjemności — mimo to trwamy przy nim przez kolejne dni i lata, aż wreszcie kończy nam się czas. Łudzimy się, że kiedyś nadejdzie ten dzień, w którym w końcu podejmiemy pracę naszych marzeń. Tymczasem kolejne lata upływają nam w cierpieniu, które każdego popołudnia zabieramy ze sobą do domu i którym raczmy naszych bliskich. Tego rodzaju cierpienie w imię pieniądza zaczyna się zazwyczaj już na wczesnym etapie życia i często bywa podyktowane koniecznością. Zdarza się jednak i tak, że u jego podstaw leży tylko i wyłącznie zachłanność. Warren wyraża przekonanie, że powstrzymywanie się od wykonywania wymarzonego zajęcia w imię zachłanności to wyraz bardzo nieodpowiedniego kierowania własnym życiem. Praca staje się gehenną i w końcu zaczyna negatywnie odbijać się na naszym życiu osobistym. Nawet jeśli zarabiasz dzięki temu dużo pieniędzy, codziennie spędzasz w pracy mniej więcej dziewięć godzin, które są dla Ciebie czystą udręką.

W świecie biznesu największe sukcesy odnoszą ludzie, którzy robią to, co lubią. To nie pieniądze motywują ich do działania. Najważniejszym czynnikiem motywacyjnym jest dla nich to samo, co motywuje najlepszych sportowców i muzyków: zamiłowanie do wykonywanej pracy. Nie ma znaczenia, czy chodzi o programistę, sprzedawcę, stolarza, pielęgniarkę, rzeźnika, kucharza, policjanta, lekarza, czy prawnika — na szczyt wybijają się zawsze ci, którzy kochają swoją pracę. Zazwyczaj są to równocześnie ludzie, którzy zarabiają najwięcej w swojej grupie zawodowej. Miłość do wykonywanego zajęcia i dobre zarobki niemal zawsze idą w parze.

Warren twierdzi, że zatrudniając ludzi, powinniśmy poszukiwać takich kandydatów, którzy pokochają powierzone im zajęcie. Powinno się szukać osób, które będą dumne ze swojej pracy, będą inspirować swoich współpracowników do osiągnięcia wielkich rzeczy i zostaną motorem napędowym swojej firmy. To właśnie dzięki takim ludziom Warren jest dziś uznawany za geniusza.

Zasada zarządzania własnym życiem głosi: kochaj to, co robisz.

Zasada zarządzania firmą głosi: zatrudniaj ludzi, którzy kochają to, co robią.

Obie te zasady pozwolą Ci osiągnąć bogactwo.

## ROZDZIAŁ 7.

# STWÓRZ SKUTECZNY ZESPÓŁ SPRZEDAŻOWY

*Nie chcę, abyśmy z klientem stali po dwóch stronach barykady.  
Nigdy nie sprzedawałem niczego, w co sam bym nie wierzył  
lub z czego sam bym nie korzystał.*

— Warren Buffett

**J**uż na początku swojej kariery Warren się przekonał, że najlepsi sprzedawcy wierzą w swoje produkty i z pasją podchodzą do tego, co sprzedają.

Człowiek mający taki właśnie stosunek do sprzedawanych przez siebie produktów będzie zainteresowany wszystkim, co jest z nimi związane — począwszy od materiałów zastosowanych do jego wykonania, poprzez proces produkcyjny, aż po możliwości najbardziej optymalnego jego zastosowania. Co jeszcze ważniejsze, sprzedawca będzie wiedział, w jaki sposób najlepiej używać danego produktu. Tego rodzaju wiedza robi wrażenie na klientach.

Właśnie takich cech Warren poszukuje u swoich menedżerów — ceni sobie ludzi, którzy do tego stopnia wierzą w swoje produkty i firmy, że każdego dnia z radością idą do pracy. Nie lubi zatrudniać menedżerów zainteresowanych wyłącznie zarabianiem pieniędzy, którzy tak naprawdę woleliby być gdzie indziej. Wielu przedstawicieli najwyższego kierownictwa spółek znajdujących się w posiadaniu Warrena spędziło większość swojej kariery zawodowej w jednej firmie i nadal w niej pracuje, choć dawno są już multimilionerami. Stan Lipsey, wydawca „Buffalo News”, pracuje w tej gazecie od ponad trzydziestu lat. Dyrektor generalny Irv Blumkin, obecnie po pięćdziesiątce, zaczął pracować w Nebraska

Furniture Mart jeszcze jako nastolatek. Obaj menedżerowie są na tyle bogaci, że mogą w każdej chwili zrezygnować z pracy, a jednak codziennie rano pojawiają się w swoich biurach. Dlaczego? Ponieważ kochają swoją pracę.

Wniosek z tego taki, że jeśli chcesz zbudować skuteczny zespół ds. sprzedaży, musisz szukać ludzi, którzy będą wierzyć w produkty znajdujące się w ofercie firmy i żywić w stosunku do nich prawdziwą pasję. Warren nauczył się, że pasja sprzedawcy do oferowanego produktu to coś, na czym można polegać.

# Menedżer skuteczny i bogaty

(nie tylko w doświadczenie)

Warren Buffett nieustannie święci triumfy we wszystkich sferach swojego życia.

Czy pragniesz poznać tajemnicę sukcesu tego niezwykłego człowieka? Masz ochotę zagłębić się w filozofię, według której zarządza swoim życiem zawodowym i osobistym?

Chcesz poznać ją w teorii i praktyce, a potem zaadaptować dla siebie?

Autorzy oferują wyjątkowy wgląd w techniki zarządzania stosowane przez Warrena

Buffetta oraz proponują proste, gotowe rozwiązania, które umożliwią osiągnięcie sukcesów zarówno osobom początkującym, jak i doświadczonym badaczom stylu Warrena. Książka wyjaśnia również, dlaczego sukcesy w życiu osobistym i zawodowym zazwyczaj idą ze sobą w parze.

## KOMPETENCJE MENEDŻERSKIE W PIĘCIU KROKACH:

1. Znajdź odpowiedniego pracodawcę.
2. Naucz się delegować zadania i obowiązki.
3. Znajdź właściwego menedżera na dane stanowisko.
4. Motywuj swoich pracowników.
5. Poznaj pułapki, wyzwania i wskazówki dla menedżerów.

MARY BUFFETT to autorka książek i prelegentka specjalizująca się w metodach inwestowania stosowanych przez Warrena Buffetta. Dysponuje w tym zakresie wyjątkową wiedzą, ponieważ od kilkunastu lat jest synową Warrena.

DAVID CLARK jest światowej sławy autorytetem w zakresie „buffettologii” oraz partnerem zarządzającym prywatnej grupy inwestycyjnej w Omaha w stanie Nebraska.

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 5878



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**



**0 601 339900**

one  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:

• <http://onepress.pl/promocje>

Książki najchętniej czytane:

• <http://onepress.pl/bestsellery>

Zamów informacje o nowościach:

• <http://onepress.pl/nowosci>

Hellon SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

Cena 37,00 zł

ISBN 978-83-246-2966-4



9 788324 629664