



Питер Друкер

**ПРАКТИКА**  
**МЕНЕДЖМЕНТА**

*Peter F. Drucker*

# Питер Фердинанд Друкер Практика менеджмента

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=9312028](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=9312028)*

*Практика менеджмента / Питер Друкер; пер. с англ. И. Веригина; [науч. ред. Н. Насикан]; Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2015  
ISBN 978-5-00057-373-0*

## **Аннотация**

Эта книга о менеджменте уже давно стала классической, потому что в ней впервые представлено целостное понимание того, что такое менеджмент, а менеджера предложено считать отдельным важным звеном компании. Несмотря на то что первое издание книги вышло в свет более 60 лет назад, она актуальна до сих пор, ведь в ней описаны фундаментальные понятия и принципы, которые необходимо знать и студентам, и профессионалам своего дела.

# Содержание

|  |    |
|--|----|
| Эту книгу хорошо дополняют:  | 8  |
| Предисловие  | 9  |
| Введение   | 13 |
| Глава 1  | 13 |
| Важность менеджмента   | 14 |
| Глава 2  | 15 |
| Важнейшая функция менеджмента – обеспечение<br>экономической эффективности   | 16 |
| Важнейшая задача менеджмента – управление компанией                          | 16 |
| Управление менеджерами   | 19 |
| Управление работником и работой  | 20 |
| Комплексная природа менеджмента  | 22 |
| Глава 3  | 23 |
| Что такое автоматизация  | 23 |
| Автоматизация и работник   | 25 |
| Требования к менеджменту   | 26 |
| Часть I  | 27 |
| Глава 4  | 27 |
| Глава 5  | 32 |
| Цель бизнеса   | 34 |
| Две предпринимательские функции  | 34 |
| Предприятие как составляющая экономического роста                            | 35 |
| Эффективное использование ресурсов для создания<br>материальных благ         | 37 |
| Функция прибыли  | 40 |
| Глава 6  | 43 |
| Ответ на вопрос «Каков наш бизнес?» чрезвычайно<br>важен для успеха компании | 44 |
| Кто наш клиент?  | 45 |
| Что клиент считает ценностью   | 47 |
| Каким будет наш бизнес   | 48 |
| И каким он должен быть   | 49 |
| Глава 7  | 53 |
| Как ставить перед компанией цели   | 54 |
| Положение компании на рынке  | 55 |
| Инновации  | 57 |
| Производительность и «добавленная стоимость»                                 | 59 |
| Материальные и финансовые ресурсы  | 61 |
| Каким должен быть уровень прибыльности                                       | 63 |
| Остальные ключевые сферы   | 67 |
| «Жизненный цикл» целей   | 69 |
| Уравновешивание целей  | 71 |
| Глава 8  | 73 |
| Что такое цикл деловой активности  | 73 |
| Вся надежда на завтрашних менеджеров   | 76 |
| Глава 9  | 78 |

|   |     |
|---|-----|
| Три системы производства  | 79  |
| Производство уникальных продуктов   | 80  |
| Массовое производство: «старый стиль» и «новый стиль»                     | 81  |
| Процессное производство   | 83  |
| Что менеджмент должен требовать от производственного персонала            | 83  |
| Какой менеджмент необходим производственным системам                      | 85  |
| Автоматизация: революция или постепенные изменения?                       | 87  |
| Часть II  | 88  |
| Глава 10  | 88  |
| Как Генри Форд пытался обойтись без менеджеров                            | 89  |
| Перестройка менеджмента в Ford Motor                                      | 91  |
| Что такое управление менеджерами  | 93  |
| Глава 11  | 95  |
| Неосторожное вмешательство босса в работу менеджеров                      | 97  |
| Различия в уровнях менеджмента  | 97  |
| Какими должны быть цели менеджера   | 99  |
| Управление путем проведения «энергичных кампаний»                         | 100 |
| Кто и как должен ставить цели перед менеджерами                           | 101 |
| Самоконтроль посредством оценивания                                       | 102 |
| Правильное использование отчетов и процедур                               | 104 |
| Философия менеджмента   | 106 |
| Глава 12  | 108 |
| В чем заключается работа менеджера  | 108 |
| Сфера управленческой ответственности                                      | 109 |
| Полномочия менеджера  | 110 |
| Менеджер и его руководитель   | 111 |
| Глава 13  | 114 |
| Конкретные дела и поступки вместо поучений                                | 115 |
| Опасность осторожной и избегающей малейшего риска посредственности        | 116 |
| Необходимость оценки  | 118 |
| Оплата как вознаграждение и стимул  | 119 |
| Не переоцениваем ли мы важность такого стимула, как повышение в должности | 121 |
| Рациональная система продвижения по службе                                | 122 |
| Хартия менеджмента  | 123 |
| Кого нельзя назначать на руководящие должности                            | 124 |
| Несколько слов о лидерстве  | 125 |
| Глава 14  | 127 |
| Правильно ли организована работа главы компании                           | 130 |
| Чем грозит единоличное управление компанией                               | 131 |
| Кризис концепции единоличного управления компанией                        | 134 |
| Как организовать команду главы компании                                   | 138 |
| Совет директоров  | 140 |
| Глава 15  | 143 |
| Во что не должна превращаться подготовка менеджеров                       | 144 |
| Принципы подготовки менеджеров  | 145 |

|   |     |
|---|-----|
| Как готовить менеджеров   | 146 |
| Часть III   | 149 |
| Глава 16  | 149 |
| Анализ видов деятельности   | 150 |
| Анализ решений  | 152 |
| Анализ взаимосвязей   | 154 |
| Глава 17  | 157 |
| Два принципа организационной структуры  | 159 |
| Недостатки функциональной организации   | 162 |
| Федеральная децентрализация   | 162 |
| Требования федеральной децентрализации  | 164 |
| Правила применения федеральной децентрализации                                      | 167 |
| Функциональная децентрализация  | 171 |
| Обеспечение «единого гражданства» при децентрализации                               | 174 |
| Признаки плохой организации   | 176 |
| Глава 18  | 178 |
| Насколько большой должна быть компания, чтобы можно было считать ее крупной         | 179 |
| Четыре стадии роста бизнеса   | 181 |
| Какая компания слишком велика?  | 183 |
| Проблемы компании малых размеров  | 185 |
| Проблемы компании больших размеров  | 187 |
| Обслуживающий персонал и его владения   | 189 |
| Как организовать работу вспомогательных служб                                       | 191 |
| Самая большая проблема – особенности роста бизнеса                                  | 192 |
| Часть IV  | 198 |
| Глава 19  | 198 |
| Инновации в ИВМ   | 199 |
| Глава 20  | 203 |
| Работник как ресурс   | 203 |
| Требования компании к работнику   | 206 |
| Требования работника к компании   | 208 |
| Экономическое измерение   | 208 |
| Глава 21  | 211 |
| Чего достигло управление персоналом?  | 212 |
| Человеческие отношения и присущие им ограничения                                    | 214 |
| Научный менеджмент как самая распространенная концепция управления персоналом в США | 216 |
| Научный менеджмент и новые технологии   | 220 |
| Изжило ли себя управление персоналом?   | 221 |
| Глава 22  | 223 |
| Организация работы  | 223 |
| Сборочный конвейер – пример неэффективной организации работы                        | 225 |
| Правила интеграции  | 227 |
| Как организовать людей для выполнения работы  | 229 |
| Назначение на должность   | 231 |
| Глава 23  | 234 |

|  |     |
|--|-----|
| Ответственный работник   | 235 |
| Компании нужен информированный работник                                      | 237 |
| Управленческий взгляд на проблему  | 238 |
| Каждому работнику нужно дать возможность проявить себя в роли лидера         | 239 |
| Глава 24   | 242 |
| Негативное отношение работника к прибыли                                     | 244 |
| Глава 25   | 247 |
| Противоречия, возникшие в наше время   | 247 |
| Что требуется руководителю низового звена                                    | 249 |
| В чем должны заключаться должностные обязанности руководителя низового звена | 251 |
| Глава 26   | 255 |
| Ни управленцы, ни рабочие  | 256 |
| Потребности работников умственного труда                                     | 258 |
| Часть V  | 262 |
| Глава 27   | 262 |
| Работа менеджера   | 263 |
| Информация – эффективный инструмент менеджера                                | 265 |
| Как менеджер распоряжается своим временем                                    | 266 |
| Главный ресурс менеджера – человек   | 267 |
| Кого следует называть менеджером   | 268 |
| Глава 28   | 270 |
| Определение проблемы   | 271 |
| Анализ проблемы  | 275 |
| Выработка альтернативных решений   | 276 |
| Поиск наилучшего решения   | 278 |
| Как воплотить решение в жизнь  | 280 |
| Новые инструменты принятия решений   | 281 |
| Важность принятия решений в дальнейшем будет возрастать                      | 283 |
| Глава 29   | 284 |
| Новые задачи   | 285 |
| А нового человека нет...   | 286 |
| Подготовка менеджера будущего  | 287 |
| И все же главное качество менеджера – порядочность                           | 289 |
| Заключение   | 291 |
| Социальные последствия бизнес-решений  | 295 |
| Менеджмент как одна из ведущих групп в обществе                              | 297 |

# Питер Друкер

## Практика менеджмента

**Peter F. Drucker**  
**The Preface of Management**

*Издано с разрешения Joan D. Winstein, Co-Trustee of the Drucker 1996 Literary Works Trust и литературного агентства Andrew Nurnberg*

*Научный редактор Нина Насикан*

*Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»*

© Peter F. Drucker, 1954, 1986

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2015

\* \* \*

## **Эту книгу хорошо дополняют:**

**Эффективный руководитель**

Питер Друкер

**Менеджмент. Вызовы XXI века**

Питер Друкер

**Друкер на каждый день**

Питер Друкер, Джозеф Макьярелло

**Уроки выдающихся лидеров**

Билл Джордж и Питер Симс



## Предисловие

До выхода в свет в 1954 году этой книги были написаны и опубликованы другие книги по менеджменту, хотя и сравнительно немного. В 1946 году я опубликовал свою первую книгу на эту тему *Concept of the Corporation* («Концепция корпорации»). Несколькими годами ранее, в 1938 году, появилась книга Честера Барнарда «Функции руководителя»<sup>1</sup>. Статьи о менеджменте, принадлежащие перу Мэри Фоллетт и написанные в 1920-х – начале 1930-х годов, в 1941 году были собраны воедино и опубликованы в сборнике под названием *Dynamic Administration* («Динамическое управление»). Уроженец Австралии Элтон Мэйо, профессор Гарвардского университета, опубликовал две свои небольшие книги о работе и работнике: *The Human Problems of an Industrial Civilization* («Человеческие проблемы промышленной цивилизации») и *The Social Problems of an Industrial Civilization* («Человеческие проблемы промышленной цивилизации») – в 1933-м и 1945 годах соответственно. Перевод на английский язык работы французского теоретика и практика менеджмента Анри Файоля *Industrial and General Administration* («Общее и промышленное управление»), впервые вышедшей в Париже в 1916 году, появился в 1930 году; а книга Фредерика Тейлора «Принципы научного менеджмента»<sup>2</sup> была опубликована даже раньше, в 1911 году, и с тех пор многократно переиздавалась.

Каждая из этих книг по-прежнему пользуется большой и вполне заслуженной популярностью. Каждая из них в свое время представляла собой крупное достижение и закладывала прочные и долговременные основы научного менеджмента. Более того, эти работы до сих пор остаются непревзойденными в соответствующей области знаний. До сих пор читателям не предложено лучших руководств по вопросам, которые мы сейчас называем организационной психологией и организационным развитием, чем труды Барнарда и Мэри Фоллетт. Когда мы говорим о «кружках качества» и «участии работников в управлении», то лишь повторяем написанное Элтоном Мэйо сорок и пятьдесят лет тому назад. Анри Файоль излагает материал несколько старомодным языком, но его представления о функционировании и организации менеджмента по-прежнему оригинальны и актуальны. За все эти годы о функциях и политике высших руководителей было сказано мало нового по сравнению с тем, что я написал в своей книге «Концепция корпорации». Чтобы уяснить особенности труда квалифицированных специалистов в сфере анализа и обработки информации, то есть специалистов в области знаний, и узнать, как повысить производительность такого труда, нам и сегодня приходится обращаться к наследию Тейлора.

Тем не менее «Практика менеджмента» была первой *настоящей* книгой о менеджменте. В ней эта наука впервые рассматривалась в целом и впервые была предпринята попытка представить менеджмент как самостоятельную функцию, управление – как особый вид работы, а исполнение менеджером своих функций – как особый род деятельности. Все предыдущие книги на эту тему были посвящены тому или иному аспекту управления, например коммуникациям (как книга Барнарда «Функции руководителя») или высшим руководителям, организационной структуре и корпоративной политике (как моя собственная книга «Концепция корпорации»). В «Практике менеджмента» рассказывается об управлении бизнесом (часть I), менеджерах-управленцах (часть II), управлении работником и работой (часть IV). В ней говорится также о структуре менеджмента (часть III) и принятии решений (часть V, глава 28). Речь идет и о природе менеджмента, его роли, задачах и проблемах; также говорится о менеджерах как о людях, выполняющих управленческую работу и занимающих

---

<sup>1</sup> Барнард Ч. Функции руководителя. Власть, стимулы и ценности в организации. М.: Социум, ИРИСЭН, 2012.

<sup>2</sup> Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента. М.: Контроллинг, 1991.

управленческие должности: их квалификации, самосовершенствовании, служебных обязанностях, ценностях. В главе 13 под названием «Дух организации» читатель найдет все о том, что сейчас определяется (и описывается) как корпоративная культура. «Практика менеджмента» была первой книгой, в которой, обсуждая цели организации, мы сформулировали определение области ключевых результатов. В ней показано, как ставить цели и использовать их для выбора направления движения бизнеса и оценки его деятельности. По сути, термин «цели» впервые появился именно в этой книге – по крайней мере, мне не удалось обнаружить его в более ранней литературе. Наконец, в «Практике менеджмента» впервые обсуждалось как управление уже существующим бизнесом, так и внесение в него прогрессивных перемен, на основе которых возникает бизнес завтрашнего дня.

Возможно, самым важным – и, несомненно, более новаторским – оказался тот факт, что в этой книге коммерческое предприятие впервые рассматривалось в целом. Во всех предыдущих книгах на тему менеджмента, и даже в большинстве современных книг, рассматривается тот или иной аспект предприятия. Более того, в них обычно изучается лишь внутреннее измерение: организация, политика, отношения между людьми внутри организации, властные полномочия и другие аспекты жизнедеятельности компании. «Практика менеджмента» рассматривает организацию в трехмерном измерении: во-первых, как бизнес, представляющий собой учреждение, задача которого – получение определенных экономических результатов вне себя, на рынке или для клиентов; во-вторых, как человеческая и социальная организация, которая дает людям работу, призвана совершенствовать их, обязана платить им за труд, организовывать их для обеспечения продуктивной работы и которая, следовательно, требует управления, поскольку воплощает в себе определенные ценности и формирует отношения власти и ответственности; в-третьих, как некий социальный институт, встроенный в социум и местное сообщество и, соответственно, подверженный влиянию общественных интересов. Кроме того, обсуждаются социальные обязанности бизнеса – этот термин был практически неизвестен во время публикации этой книги.

Таким образом, примерно тридцать лет<sup>3</sup> тому назад книга «Практика менеджмента» создала то, что в наши дни принято называть дисциплиной менеджмента. Это не было ни случайностью, ни удачей – такую цель поставил перед собой автор при написании книги.

Когда я писал «Практику менеджмента», у меня за плечами уже был десятилетний опыт успешной консалтинговой работы, хотя моей отправной точкой не был ни бизнес, ни менеджмент. Правда, много раньше мне пришлось поработать в банках – не более одного года в Германии и три года в Англии. Но я стал писателем и журналистом и, помимо этого, преподавал теорию государственного управления и политологию. Таким образом, к менеджменту я пришел почти случайно. В 1942 году я опубликовал книгу *Future of Industrial Man* («Будущее человека индустриальной эпохи»), в которой утверждал, что очень многие социальные задачи, выполнявшиеся в более ранних обществах местной общиной и семьей, впоследствии взяли на себя организации и, в частности, коммерческие компании. Эта книга привлекла внимание одного из руководителей высшего звена крупнейшей производственной компании мира *General Motors*, и поздней осенью 1943 года он предложил мне провести углубленное исследование высшего управленческого персонала этой компании, ее структуры и базовых политик. Результатом этой работы стала книга «Концепция корпорации», которая была завершена в 1945 году и опубликована в 1946-м.

Эта работа вызывала во мне противоречивые чувства. С одной стороны, она приносила мне глубокое удовлетворение, с другой – разочарование. Неоткуда было ждать помощи. Та немногочисленная литература по менеджменту и коммерческим компаниям, которой я мог воспользоваться при написании книги, абсолютно не соответствовала реальности. В каждой

---

<sup>3</sup> В настоящий момент уже шестьдесят лет назад. *Прим. ред.*

из этих книг рассматривался один – и только один – аспект менеджмента, причем совершенно изолированно от всех остальных аспектов управления организацией. Они напоминали мне книгу по анатомии человека, целиком посвященную обсуждению какого-то одного сустава, например локтевого, и даже вскользь не упоминаящую о предплечье, не говоря уже о мышцах и скелете в целом. Хуже того, я не встретил ни одного исследования, посвященного изучению большинства вопросов менеджмента. Между тем, на мой взгляд, самым интересным, познавательным и ценным было бы представление менеджмента и работы менеджера именно как всеобъемлющего, цельного, «трехмерного» явления. Мне понадобилось совсем немного времени, чтобы понять, что управление всегда должно учитывать результаты деятельности, ради которой, собственно говоря, и существует каждый бизнес, внутреннюю организацию людей, участвующих в решении общей для всех задачи, и внешние «социальные характеристики» – параметры, определяемые влиянием на общество и ответственностью перед ним. Однако в имевшихся в моем распоряжении книгах невозможно было найти какую-либо информацию по большинству из этих вопросов, не говоря уж об их взаимосвязи. В то время было немало книг, в которых рассматривалось влияние государственной политики на бизнес. Более того, учебные курсы по государственному регулированию бизнеса были тогда – и по-прежнему остаются – чрезвычайно популярны. Ну а как же быть с влиянием бизнеса на общество в целом и местные сообщества в частности? В моих руках находилось немало материалов по корпоративным финансам, но практически ничего не было о политике бизнеса и других подобных вопросах.

После завершения своего исследования я какое-то время продолжал работать консультантом General Motors. Затем мне предложили консультировать ряд других крупных корпораций: Sears, Roebuck, Chesapeake & Ohio Railroad, General Electric. И каждый раз я сталкивался с одной и той же ситуацией: практически полное отсутствие исследований, размышлений и знаний, касающихся работы, функций и проблем менеджмента, – лишь разрозненные фрагменты и специализированные монографии. Итак, я решил прежде всего набросать общие контуры этого «неизвестного континента», называемого менеджментом, а затем уяснить, чего именно на этой схеме недостает и что должно быть доработано, и наконец сложить из полученных результатов целостную картину, представив ее в виде хорошо систематизированной и организованной, но при этом достаточно компактной книги. Занимаясь консалтингом, я встречался со множеством способных молодых людей, управленцев среднего и высшего звена, в том числе и тех, кто лишь недавно и впервые в жизни занял ответственную должность либо как менеджер, либо как высококвалифицированный специалист в своей области. Все эти люди *отдавали себе отчет* в том, что они менеджеры (их предшественники, сделавшие карьеру еще до Второй мировой войны, зачастую даже не задумывались над этим). Эти молодые и целеустремленные люди понимали, что нуждаются в систематических знаниях – концепциях, принципах, инструментах, – чтобы успешно справляться с управленческой работой. Но таких знаний у них не было, и им неоткуда было почерпнуть их. Именно для них я написал свою книгу. Это поколение принесло быстрый успех моей работе, изменив представление о менеджере как носителе «звания», благодаря чему менеджеров стали воспринимать как людей, выполняющих определенную работу и функции, как людей, на которых возлагается немалая ответственность. Сразу же после публикации книга стала пользоваться большим успехом не только в Соединенных Штатах Америки, но и во всем мире: в Европе, в Латинской Америке и особенно в Японии. Японцы даже считают, что она заложила фундамент их экономического успеха и промышленного могущества.

Некоторые из моих последующих книг о менеджменте рассматривали углубленно ту или иную тему «Практики менеджмента». Например, книга «Эффективное управление предприятием» (вышедшая в 1964 году) стала первой книгой по стратегии бизнеса, а книга «Эффективный руководитель» рассматривает управленца как менеджера и должностное

лицо в организации. Книга «Менеджмент: задачи, обязанности, практика»<sup>4</sup> была написана не только как систематизированный справочный материал для практикующих руководителей, но и как методическое пособие для студентов, изучающих менеджмент. При ее написании я поставил перед собой цель создать исчерпывающее и строго научное пособие, тогда как, согласно замыслу, «Практика менеджмента» должна была стать доступным и стимулирующим материалом. Книга *Managing in Turbulent Times* («Управление в беспокойные времена»), написанная в 1980 году, посвящена углубленному рассмотрению фундаментальных вопросов, поднятых в «Практике менеджмента» (Что представляет собой наш бизнес? Каким он мог бы быть? Каким он должен быть?); вместе с тем в ней рассматривается, каким образом бизнес внедряет нововведения и поддерживает непрерывность развития в периоды больших перемен, превращая таким образом эти перемены в благоприятные возможности.

«Практика менеджмента» остается *той самой* книгой, которую студенты, изучающие менеджмент, молодые люди, мечтающие стать менеджерами, а также опытные менеджеры по-прежнему считают основным пособием по этой дисциплине. «Если вы хотите ограничиться какой-то одной книгой о менеджменте, – говорит своим подчиненным председатель одного из крупнейших банков в мире, – читайте “Практику менеджмента”». На мой взгляд, ее успех объясняется сбалансированностью: представленный материал исчерпывает все возможные темы и вместе с тем доступен и легок для чтения. Каждая глава достаточно компактна, тем не менее представляет основы менеджмента во всей их полноте. Разумеется, это следствие целей, поставленных мной при написании книги. Я хотел написать книгу, которая даст тем руководителям, с кем мне приходилось работать в компаниях, бывших моими клиентами, *все*, что может понадобиться для успешного выполнения работы и подготовки к эффективному исполнению обязанностей высших руководителей; вместе с тем материал книги должен быть понятным, удобочитаемым, чтобы занятые люди, которые могут потратить на чтение ограниченное время, легко воспринимали и понимали базовые идеи менеджмента. Соблюдение этого баланса, как мне кажется, обеспечивало книге хорошие продажи и большую популярность на протяжении тридцати лет, несмотря на появление огромного числа других книг о менеджменте, написанных и опубликованных за эти годы. Именно этот баланс, по-моему, сделал книгу предпочтительным учебным пособием для менеджеров-практиков и для тех, кто только собирается стать менеджером, как в государственных, так и в коммерческих организациях. Надеюсь, что в будущем она выполнит ту же функцию и принесет такую же пользу новым поколениям студентов, даруя знания и вдохновение как начинающим управленцам, так и опытным руководителям.

*Питер Друкер*

---

<sup>4</sup> Друкер П. Эффективное управление предприятием. М.: Вильямс, 2008; [Эффективный руководитель](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012; Менеджмент: задачи, обязанности, практика. М.: Вильямс, 2008.

# Введение

## Природа менеджмента

### Глава 1

#### Роль менеджмента

Движущая сила бизнеса – Особый класс руководителей – Возникновение менеджмента – Современное общество делает высокую ставку на квалификацию и эффективность своего менеджмента

Руководитель – движущая сила, животворный элемент любого бизнеса. Без его лидерских способностей производственные ресурсы останутся лишь ресурсами и никогда не превратятся в производство. В условиях конкуренции жизнеспособность и успех компании зависят главным образом от качества и эффективности менеджмента. Единственным преимуществом любой организации можно считать квалификацию и эффективность ее руководителей.

В индустриальном обществе менеджмент представляет собой особый, ведущий класс руководителей. Мы больше не говорим о «капитале и труде», а говорим о «менеджменте и труде». Понятие «ответственность капитала» исчезло из нашего лексикона вместе с понятием «права капитала». Теперь мы слышим об «ответственности менеджмента», а также (неудачное словосочетание) об «исключительных правах менеджмента». Мы сейчас выстраиваем всеобъемлющую и особую систему образования для руководителей. В 1952 году, например, администрацию президента США Дуайта Эйзенхауэра целенаправленно формировали именно как администрацию управления.

Возникновение менеджмента как важнейшего, особого и передового института стало ключевым событием в истории современного общества. Редко в истории новый фундаментальный институт, новый ведущий класс возникал так быстро, как менеджмент. Прежде еще ни одному новому общественному образованию не удавалось так быстро доказать свою необходимость и даже незаменимость. И совсем уже редки случаи, когда в процессе становления новый институт сталкивался со столь незначительным сопротивлением, потрясениями и конфликтами.

Вероятно, менеджмент останется одним из основных и наиболее весомых общественных институтов до тех пор, пока существует западная цивилизация. Причина этого не только в том, что менеджмент основывается на природе современной индустриальной системы и потребностях современных компаний, которым эта система предоставляет свои производственные и человеческие ресурсы. Дело в том, что в нем находят выражение фундаментальные убеждения современного западного общества – вера в то, что постоянное управление экономическими ресурсами обеспечит человека средствами к существованию, и убежденность в том, что экономические преобразования способствуют благосостоянию людей и социальной справедливости. Как сказал об этом более 250 лет тому назад Джонатан Свифт: тот, кто вырастил две травинки там, где росла одна, заслуживает большего уважения, чем любой философ-созерцатель или создатель очередной метафизической системы.

Рассуждения о том, будто бы материальные ресурсы могут и должны быть использованы для возвышения человеческого духа, не следует рассматривать как вульгарный материализм. Более того, такое представление вообще несовместимо с привычным для нас пониманием этого направления философской мысли. Это некое новое, современное и явно западное представление. До появления западной цивилизации в ее нынешнем виде и вне ее пределов

ограниченность материальных ресурсов всегда рассматривалась как преграда деятельности человека и его способности контролировать окружающую среду, а не как благоприятная возможность и инструмент, с помощью которого он может подчинить себе природу. Ресурсы всегда считались дарованными Богом и неизменными. Поэтому все общества, за исключением современного Запада, усматривали в экономических переменах потенциальную угрозу для отдельного индивида и социума в целом, а первой обязанностью правительства было препятствовать этим переменам.

Таким образом, менеджмент как сила, ответственная за производительность ресурсов и, соответственно, за экономический прогресс, отражает дух современной эпохи. Этот новый общественный институт необходим современному миру, поэтому он развивался столь стремительно, встречая на пути лишь незначительное сопротивление.

## **Важность менеджмента**

Руководители, их квалификация, честность и эффективность играют решающую роль как для будущего Соединенных Штатов Америки, так и для всего мира. Спрос на них будет расти стремительно и неуклонно.

Холодная война, которой не видно конца, налагает на нашу экономику дополнительное бремя, вынести которое нам под силу лишь при непрерывном экономическом росте. Необходимо постоянное удовлетворение военных нужд страны при одновременном наращивании и расширении мирных отраслей экономики. По сути, от экономики требуются беспрецедентные усилия при переключении с мирного на военное производство и наоборот. От умения удовлетворять эту потребность общества зависит его выживание в современном мире, что главным образом и определяет спрос на высокую компетенцию руководителей, а особенно руководителей крупных корпораций.

Сегодня Соединенные Штаты Америки – лидер в экономическом и социальном развитии, что делает эффективность менеджмента решающим фактором, а достижение этой эффективности – гораздо более трудной задачей. Ведь с вершины есть только одна дорога – вниз. И чтобы удержаться наверху, приходится прикладывать в два раза больше усилий, чем для того, чтобы подняться вверх. Иными словами, вполне возможно, что через некоторое время США 1950-х станут напоминать Великобританию 1880-х, обреченную на деградацию из-за отсутствия дальновидности и воли к принятию решительных мер. Есть свидетельства того, что в этой стране укрепилась тенденция к отстаиванию существующего положения вещей вместо движения вперед. А ведь капитальное оборудование во многих отраслях быстро устаревает. Производительность же растет достаточно быстрыми темпами лишь в отраслях, появившихся сравнительно недавно, тогда как во многих других рост замедляется и даже прекращается. Лишь высочайшая квалификация управленческого персонала и постоянное повышение эффективности его работы способны сохранить поступательное движение вперед, избавить нас от самодовольства, самоуспокоенности и лени.

За рубежом менеджмент играет даже более важную роль, чем в Соединенных Штатах Америки. Удастся ли Европе вернуться к былому экономическому процветанию, зависит прежде всего от эффективности ее менеджеров. Сумеют ли бывшие колониальные страны, игравшие роль сырьевых придатков держав-метрополий, добиться успехов в развитии своей экономики и превратиться в страны свободного мира, а не пополнять ряды коммунистического блока, в значительной мере определяется тем, сумеют ли они быстро вырастить собственных квалифицированных руководителей. Безусловно, от компетентности, умений и ответственности менеджмента сегодня зависит судьба всего свободного мира.

## Глава 2

### Задачи менеджмента

Менеджмент – наименее изученный из основных общественных институтов – Орган предприятия – Важнейшая функция – обеспечение экономической эффективности – Важнейшая задача – управление компанией – Управление как творческий вид деятельности – Управление на основе целей – Управление менеджерами – Компания как целостный организм – Менеджеры должны управлять – «Важно то, что мы умеем, а не то, чего мы не умеем» – Управление работником и работой – Два временных измерения менеджмента – Комплексная природа менеджмента

Несмотря на огромную важность, очевидность и повсеместное распространение менеджмента, пока он остается малоизученным и малопонятым институтом современного общества. Даже сотрудникам компаний не всегда понятно, чем занимается их руководство и каковы его функции, как менеджеры управляют компанией и почему они действуют каким-то конкретным образом, справляются они со своими задачами или нет. И в самом деле, типичная картина, возникающая при упоминании о руководстве в воображении нормальных, информированных и разумных людей (среди них, кстати, многие занимают управленческие должности и обладают высокой квалификацией в своей области деятельности), напоминает представления средневекового географа об Африке как заповедном крае, где обитают циклопы и двуглавые пигмеи, где летает бессмертная птица феникс и водится неуловимый единорог. Так что же такое менеджмент и каковы его функции?

На этот вопрос есть два широко известных ответа. Один из них определяет менеджмент как руководство. Иначе говоря, этот термин представляет собой синоним к слову «руководитель». Согласно второй точке зрения, менеджер – это сотрудник, управляющий работой других людей. Иными словами, «в его функции входит заставлять других людей выполнять свою работу».

Эти определения в лучшем случае лишь попытка назвать тех, кто принадлежит к менеджменту (но, как будет показано ниже, не сообщают нам даже этого). Не раскрывают они и сути того, что такое менеджмент и какие функции он выполняет. Ответ на эти вопросы можно получить, лишь проанализировав его функции. Ведь менеджмент – это орган, а понять назначение любого органа можно, только описав и уяснив его функции.

Менеджмент представляет собой особый орган предприятия. Когда мы говорим о компании или корпорации (например, о United States Steel или British Coal Board), которая решила построить новый завод, или уволить персонал, или честно вести себя по отношению к своим клиентам, мы рассуждаем об управленческих решениях, управленческих действиях, управленческом поведении. В действительности под этим подразумеваются решения, действия и поведение руководства компании – ведь сама по себе она не способна на поступки. Какова бы ни была организационная структура компании, она не может жить и функционировать без менеджмента. (В этом смысле и частные предприятия, и национализированные отрасли Великобритании, и традиционные государственные монополии, как, например, Почтовое управление, а также министерства и ведомства в Советском Союзе ничем не отличаются друг от друга.)

Итак, очевидно, что менеджмент представляет собой особый орган компании; этот факт воспринимается как нечто само собой разумеющееся. Однако это выделяет его среди органов управления остальных общественных институтов. У правительства, армии или церкви, да и у любого другого учреждения, тоже должен быть орган, функции которого имеют много общего с менеджментом коммерческой структуры. Но менеджмент как таковой представляет собой управление *коммерческим* предприятием, которое существует для того,

чтобы производить продукты и предоставлять услуги. Безусловно, выполняя свою основную функцию в соответствии с политическими и этическими социальными установками, коммерческое предприятие укрепляет экономическую мощь общества. Но политические и этические принципы (по определению логики) – побочные условия, ограничивающие, видоизменяющие, стимулирующие или замедляющие экономическую деятельность компании. А основной функцией, жизненным принципом, определяющим ее природу, служит экономическая эффективность.

## **Важнейшая функция менеджмента – обеспечение экономической эффективности**

Каждое решение и действие менеджмента должны подчиняться в первую очередь задаче обеспечения экономической эффективности, достижения определенного экономического результата. Само существование менеджмента и власть, которой он обладает, оправданы только в том случае, если его деятельность дает необходимые экономические результаты. Впрочем, эти результаты бывают и неэкономического характера, например чувство удовлетворенности жизнью сотрудников компании, вклад в благосостояние и культуру местного сообщества и многое другое. Тем не менее следует отметить, что работа менеджмента считается неудовлетворительной, если компания не достигает требуемых экономических результатов, не производит необходимый покупателю продукт по цене, которую он готов за него заплатить; если не улучшается (или не поддерживается на прежнем уровне) имеющийся в ее распоряжении производственный потенциал.

Именно в умении достигать всех перечисленных целей состоит уникальность менеджмента. Скажем, Генеральный штаб может задать себе вполне обоснованный вопрос, соответствуют ли принимаемые им меры по укреплению оборонной способности страны ее экономической структуре и благосостоянию. Однако если бы военные решения основывались на экономических нуждах страны, то она подверглась бы опасности, так как экономические последствия этих решений представляют собой вторичный, ограничивающий фактор, а отнюдь не главную их причину. Как особый орган военной организации Генеральный штаб должен ставить во главу угла государственную безопасность. Действовать по-другому, значило бы пренебрегать своими непосредственными обязанностями и подвергать страну угрозе войны. Таким же образом менеджмент обязан всегда ставить на первое место экономическую эффективность компании (разумеется, не забывая о влиянии своих действий на общество – как внутри, так и вне компании).

Итак, согласно нашему первому определению, менеджмент представляет собой экономический орган, а точнее, экономический орган индустриального общества. Каждое его действие, решение, шаг измеряются экономическими показателями.

## **Важнейшая задача менеджмента – управление компанией**

Это утверждение, казалось бы, совершенно очевидное, ведет к не столь очевидным и распространенным выводам, так как налагает на действия руководства жесткие ограничения и требует применения творческого подхода. *Во-первых*, это означает, что квалификацию, компетенцию и опыт менеджмента нельзя в неизменном виде перенести и применить к организации и управлению другими институтами. В частности, успех того или иного руководителя в деле управления компанией еще не гарантирует того, что он столь же успешно будет работать, например, в правительстве. Карьеру в области руководства предприятием нельзя рассматривать как подготовку к успешной работе в сфере государственного управления, в армии, церкви или системе образования. Компетентность, квалификация и опыт в аналити-



ческой и административной работе универсальны и, следовательно, вполне применимы в разных компаниях. Однако эти очень важные качества могут оказаться второстепенными для достижения целей некоммерческих организаций. В Соединенных Штатах Америки до сих пор горячо обсуждается, был Франклин Рузвельт великим президентом или сущим наказанием для своей страны. Однако даже его злейшие враги не считают нужным говорить о том, что Рузвельт был никудышным администратором, подвергая критике лишь его важнейшие политические решения. Никому в голову не приходит заявлять, будто эти решения могут определяться поставкой необходимых покупателю продуктов по цене, которую он готов за них заплатить, или поддержанием на должном уровне и даже совершенствованием ресурсов, используемых для производства материальных благ. Для политика важнейшая задача менеджера – лишь один из множества факторов, которые нужно принять во внимание.

*Во-вторых*, менеджмент как искусство управления никогда не станет точной наукой. Разумеется, эту работу можно систематически анализировать и классифицировать. Действительно, существуют профессиональные особенности и научный аспект менеджмента. Неверно было бы утверждать, что управление компанией основано на интуиции и природных способностях конкретного человека. Требования к менеджменту и его элементы поддаются анализу и систематической организации, и их вполне способен освоить человек с самыми обычными способностями. Надо признать, эта книга основана на том, что идея об «интуитивных» менеджерах скоро канет в Лету, поскольку любой руководитель способен повысить свою эффективность во всех сферах менеджмента, в том числе в управлении компанией, систематически изучая принципы, приобретая организованные знания и постоянно анализируя собственный опыт работы во всех компаниях, на всех управленческих должностях. Ничто другое не принесет больше пользы для повышения его квалификации, качества и эффективности работы. Дело в том, что, по моему глубокому убеждению, влияние менеджера на современное общество столь велико, что от него требуется огромная самодисциплина и соответствие высоким стандартам служения обществу, присущие лишь истинным профессионалам.

Впрочем, главной проверкой менеджмента следует считать экономические результаты его компании. Конкретные достижения, а не знания служат доказательством профессиональной пригодности руководителя и одновременно его целью. Иными словами, менеджмент – это практика, а не наука, хотя он включает элементы и того, и другого. Ничто не нанесет большего ущерба экономике и обществу, чем попытка сделать менеджмент профессиональным, например, выпуская дипломированных специалистов-менеджеров или ограничивая доступ в эту сферу деятельности людям, не обладающим соответствующей ученой степенью.

Тем не менее способность предоставить эффективному работнику все условия для успешного выполнения своей работы служит неплохой проверкой качества менеджмента. Любая же серьезная попытка сделать менеджмент научным или превратить его в профессию неизбежно вызовет желание избавиться от всех этих «мелких неприятностей» и непредсказуемости деловой жизни, связанных с нею рисков, взлетов и падений, разорительной конкуренции, иррациональных решений покупателя, что в конечном счете может лишить экономику ее свободы и способности к развитию. Неслучайно первопроходцы научного менеджмента закончили требованием полной картелизации<sup>5</sup> экономики; самым ярким примером такого подхода могут служить работы Генри Ганта, соратника Фредерика Тейлора. Немецкое движение «Рационализация», возникшее в 1920-х годах, прямо следуя за американским научным менеджментом, тоже пыталось сделать мир как можно более безопасным для профессионального менеджмента путем картелизации экономики. В нашей же собственной стране сторонники научного менеджмента сыграли важную роль в движении технокра-

---

<sup>5</sup> От англ. cartelization – объединение. *Прим. пер.*

тов, пытаясь создать общенациональный суперкартель с помощью Закона о восстановлении национальной промышленности (в 1933 году) в первый год реализации «Нового курса»<sup>6</sup> президента Рузвельта.

Власть и ответственность менеджмента строго ограничены. Разумеется, для успешного выполнения своих обязанностей в деле управления компанией руководству предоставляются немалые социальные и управленческие полномочия, что дает право пользоваться определенной властью над сотрудниками. Без сомнения, огромная значимость предприятий в индустриальном обществе неизбежно делает менеджмент одной из ведущих групп в нем. Однако, поскольку главная задача руководителя – достижение компанией определенных экономических результатов, власть управленцев ограничивается лишь выполнением их прямых обязанностей. Таким образом, любые попытки воспользоваться своим особым положением с целью оказать влияние на людей, выходящие за круг обязанностей, связанных с необходимостью получить определенные экономические результаты, можно оценивать как узурпацию власти. Кроме того, менеджмент лишь одна из нескольких ведущих групп в обществе; и в его же собственных интересах никогда не быть и не становиться *единственной* ведущей группой. Социальная ответственность менеджмента носит частичный, а не всеобъемлющий характер, соответственно, и его властные полномочия распространяются лишь на ограниченную сферу деятельности. Если же он объявит себя *единственной* ведущей группой (или хотя бы самой могущественной среди них), то либо немедленно получит отпор и лишится даже той власти, на которую имеет право, либо подтолкнет страну к диктатуре, которая отнимет власть и положение не только у него самого, но и у всех остальных групп свободного общества.

Роль менеджмента как органа предприятия ограничивает сферу его действий и потенциал, но при этом налагает обязанность творчески относиться к своей работе, поскольку его главная задача – *управлять*. А управление не может быть пассивным, наоборот, оно требует активных действий, нацеленных на достижение результата.

Раньше экономисты рассматривали предпринимательство как пассивный вид деятельности: по их мнению, успех в бизнесе обеспечивался быстрым и разумным приспособлением к экономическим обстоятельствам, сформированным безличными объективными внешними факторами, на которые предприниматель не в состоянии повлиять. Такое мнение можно было бы назвать концепцией торговца. Причем, даже если его не считали паразитом, его деятельность оценивали как чисто механическую, которая сводится к выбору способа более эффективного использования ресурсов. Современные экономисты полагают, что предприниматель делает рациональный выбор между разными вариантами действий. Очевидно, что это оказывает реальное влияние на экономику; стало быть, речь уже не идет о механической деятельности. Однако и в их представлении предприниматель (вернее, тот образ, которым они оперируют и который лежит в основе доминирующей экономической теории фирмы и теоремы максимизации прибыли) только *реагирует* на события в экономике. Здесь он по-прежнему играет пассивную роль и лишь адаптируется к обстоятельствам, хотя и выбирает между разными вариантами приспособления. Таковую концепцию следовало бы назвать концепцией инвестора или финансиста, но не менеджера.

Конечно, в любом случае важно быстро приспосабливаться к экономическим переменам, принимая для этого взвешенные и разумные решения. Но управление не сводится только к пассивному реагированию и приспособлению. Оно подразумевает ответственность за попытки сформировать экономическую среду, за планирование, инициирование и осу-

---

<sup>6</sup> «Новый курс» – система мероприятий новой экономической политики правительства президента Франклина Рузвельта в 1933–1939 гг. по преодолению последствий Великой депрессии и решению социальных проблем; сочетал меры по усилению государственного регулирования экономики с реформами в социальной сфере. *Прим. ред.*

ществование перемен в ней, за постоянное стремление преодолеть ограничения, налагаемые экономическими обстоятельствами на свободу действий предпринимателя. Таким образом, круг возможного – или «экономические условия», о которых говорят экономисты, – это только один полюс в управлении компанией. А круг желаемого для данной компании представляет собой другой полюс. И несмотря на то что, по-видимому, человеку никогда не удастся полностью подчинить себе среду, в которой он действует, и он всегда будет ограничен рамками реальных возможностей, особая задача менеджмента в том и заключается, чтобы сначала сделать желаемое возможным, а затем превратить это возможное в реальное. Менеджмент нельзя считать простым порождением экономики, так как он сам ее творец. Об управлении же можно будет говорить лишь в том случае, если менеджмент научится контролировать и изменять экономические обстоятельства в результате сознательных целенаправленных действий. Таким образом, управление компанией означает *управление на основе поставленных целей*. Это важнейшее положение легло в основу данной книги.

## Управление менеджерами

Для осуществления экономической деятельности требуется предприятие. Таким образом, создание продуктивного предприятия на основе человеческих и материальных ресурсов представляет собой вторую функцию менеджмента. Точнее говоря, это функция управления менеджерами.

Предприятие по определению обязано производить больше или лучше, чем все вложенные в него и используемые при этом ресурсы. Предприятие представляет собой единое целое и нечто большее, чем просто сумма его составных частей. Причем качество и количество произведенного продукта должно превосходить механическую сумму вложенных в производство ресурсов.

Чтобы из набора ресурсов создать полноценное предприятие, недостаточно просто объединить их в определенной логической последовательности, а затем добавить немного капитала и деньги потекут рекой. Хотя многие экономисты XIX столетия думали именно так (а некоторые их последователи думают так и по сей день). Чтобы компания выполняла поставленную перед ней задачу, ресурсы нужно преобразовывать. А это не может происходить само собой из такого неживого ресурса, как капитал. Тут требуется менеджмент.

Ясно также, что расти и развиваться способен лишь человеческий капитал. Все остальные ресурсы подчиняются законам механики. Их, разумеется, можно использовать более или менее рационально, но сами по себе они не обеспечивают большего результата, чем сумма всех составляющих. При этом при сложении неодушевленных ресурсов всегда следует сводить к минимуму неизбежную «усушку» и «утруску», возникающие на «выходе». Из всех ресурсов, имеющихся в нашем распоряжении, только человеческий растет и развивается. Лишь *intencio populi* (выражение великого политического мыслителя средневековья и государственного деятеля сэра Джона Фортеस्कью) – целенаправленные, сфокусированные и объединенные усилия свободных людей – способны произвести подлинное целое. Действительно, общество, способное создавать целое, большее суммы его составных частей, еще со времен Платона называется образцовым.

Под ростом и развитием мы подразумеваем способность человека самостоятельно определять свой вклад в общее дело. Тем не менее мы до сих пор определяем рядового работника (в отличие от менеджера) как человека, выполняющего приказы и распоряжения и не несущего никакой ответственности за решения, касающиеся его работы или работы его коллег. С этой точки зрения рядовой работник (или исполнитель) ничем не отличается от остальных материальных ресурсов, а его вклад в работу компании подчиняется действию законов механики. Между тем это серьезное заблуждение, которое заключается не в невер-

ном определении *работы* исполнителя, а в нашей неспособности понять, что многие *задачи* рядового сотрудника, по сути, управленческие и стали бы гораздо более продуктивными, если бы рассматривались именно так. Таким образом, это никак не отменяет того положения, что именно управление менеджерами обеспечивает работу компании.

Этот факт отражается в терминологии, которую мы используем для описания разных видов деятельности, с помощью которых можно создать нормально функционирующее, продуктивное предприятие. Мы говорим об «организации» – формальной структуре предприятия, но подразумеваем под этим организацию менеджеров и их функций; ни кирпичу, ни раствору, ни простому рабочему нет места в организационной структуре. Мы говорим о «лидерстве» и «духе» компании. Но лидерство задается руководителями и проявляется главным образом в менеджменте, в среде которого рождается и дух компании. Мы говорим о «целях» и результатах деятельности компании. Но это цели ее руководства, а эффективность деятельности определяется результатами работы менеджмента. И если компания работает неудовлетворительно, то нанимают нового управляющего, а не новый персонал.

Менеджеры, кстати, самый дорогостоящий ресурс компании. Мы постоянно слышим о том, что хороший инженер или бухгалтер с 10–12 летним опытом работы равноценен прямым инвестициям в 50 тысяч долларов сверх вклада, уже сделанного им в успех компании. Конечно же, эта цифра условна, хотя величина погрешности в данном случае может оказаться не большей, чем при тщательном подсчете рентабельности инвестиций в оборудование предприятия. Но даже если бы она оказалась намного меньшей, то все равно была бы достаточно велика, чтобы убедить нас в том, что инвестиции в менеджеров (которые, кстати, никогда не учитываются в бухгалтерской отчетности) перевешивают инвестиции в любой другой ресурс. Следовательно, к управлению любым бизнесом предъявляется основное требование – использовать инвестиции с максимальной эффективностью.

Управление менеджерами повышает производительность ресурсов компании. А поскольку менеджмент представляет собой сложное и многоаспектное явление (даже на самых мелких предприятиях), управление менеджерами неизбежно становится не только жизненно важным, но и очень сложным делом.

## Управление работником и работой

Последняя функция менеджмента – управление работником и работой. Работа должна быть выполнена, а ресурс, с помощью которого это делается, – это весь персонал, от сотрудников с низкой квалификацией до настоящих профессионалов, от простых грузчиков до исполнительных директоров. Работу следует организовать таким образом, чтобы сотрудники выполняли соответствующие их способностям и умениям задачи с максимальной производительностью и эффективностью. Для этого работника необходимо рассматривать как ресурс, обладающий особыми физическими качествами, талантами и недостатками и требующий к себе такого же отношения, как и любой материальный ресурс, например сырье, используемое в производстве продукта. Однако, в отличие от других ресурсов, люди обладают (что тоже нужно принимать во внимание) индивидуальностью, гражданской позицией, способностью контролировать качество и объем выполненной ими работы, а значит, нуждаются в мотивации, ощущении сопричастности к общему делу, чувстве удовлетворенности, стимулах и вознаграждении, лидерстве, занятии определенного положения в обществе. И именно менеджмент, и только он, способен удовлетворить эти потребности, поскольку сделать это нужно посредством работы в компании, где в действие все приводит менеджмент.

В любой управленческой работе есть еще один важный фактор, который вообще-то нельзя назвать функцией менеджмента – скорее следует считать его дополнительным измерением. Это фактор времени. Необходимо всегда учитывать как требования текущего

момента, так и долгосрочную перспективу. Управленческие проблемы невозможно решить, если во имя получения сиюминутной выгоды в жертву приносятся долгосрочные интересы (а возможно, даже выживание) компании. Однако безответственно также рисковать получением прибыли в текущем году во имя грандиозных перспектив далекого будущего. Нередко случается, что руководство демонстрирует великолепные экономические результаты, пока управляет компанией, но после его ухода компания быстро идет ко дну, являя собой пример бездарного управления, обусловленного неспособностью сбалансировать потребности настоящего и будущего. Сиюминутные «экономические результаты», достигаемые за счет бездумного истощения капитала, – это, по сути, фикция. В каждом случае, когда не удается сбалансировать (а еще лучше – гармонизировать) потребности настоящего и будущего момента, капитал, то есть ресурсы, используемые для производства продукта, подвергается опасности и разрушению.

Поскольку менеджмент принимает решения относительно тех или иных действий, учитывать фактор времени ему крайне необходимо. Ведь любое действие всегда нацелено на достижение определенных результатов в будущем. Каждый человек, задача которого – действовать (а не просто знать), распоряжается будущим. В силу двух причин время имеет особое значение для менеджмента – и создает особую проблему. Во-первых, сущность экономического и технологического прогресса такова, что возможность пожать плоды управленческих решений и убедиться в их правильности или ошибочности с каждым годом отодвигается на все более отдаленное время. Пятьдесят лет тому назад Эдисону понадобилось примерно два года для того, чтобы пройти путь от поиска приемлемых конструкторских решений до выпуска первого тестового устройства. В наши дни его последователи потратили бы на реализацию своей идеи не менее пятнадцати лет. Пятьдесят лет тому назад, согласно расчетам, новое оборудование полностью окупалось за два-три года; в наши дни, когда капиталовложения на одного работника примерно в десять раз превышают аналогичный показатель начала прошлого века, период самоокупаемости в той же отрасли составляет уже десять – двенадцать лет. А на создание и полную окупаемость организации, состоящей из людей (например, торговый персонал или группа руководителей), понадобится еще больше времени.

Во-вторых, пожалуй, только менеджменту всегда приходится жить одновременно и в настоящем, и в будущем; такова еще одна особенность временного измерения. Военачальнику тоже приходится оперировать и настоящим, и будущим. Но жить одновременно и в настоящем, и в будущем ему приходится лишь в исключительных случаях. В мирное время он думает только о будущем, поскольку настоящее для него представляет подготовку к возможной войне. В военный период он учитывает настоящее и, пожалуй, ближайшее будущее: его заботит лишь победа в идущей войне, а все остальное отходит на второй план. Но менеджменту приходится обеспечивать успех и прибыльность компании в настоящем, в противном случае будущего у нее может и не быть. В то же время менеджмент обязан обеспечивать грядущий рост и развитие (или хотя бы выживание) компании, иначе можно считать, что он не справился со своей обязанностью поддерживать производительность ее ресурсов и сохранять капитал. (Единственной параллелью этой проблемы временного измерения служит дилемма, часто встающая перед политиком, – дилемма между ответственностью перед обществом и потребностью быть переизбранным как необходимым условием для того, чтобы внести свой вклад в общественное благо. Однако циничный политик может оправдывать себя тем, что обещания, раздаваемые им избирателям, и реальные действия после избрания на ответственный пост необязательно должны соответствовать. Однако усилия менеджера, направленные на достижение результата сегодня, в настоящем, отразятся на будущем компании, а попытки обеспечить будущие результаты (например, делать инвестиции в научно-исследовательскую работу или оборудование) влияют на результаты текущие.)

## Комплексная природа менеджмента

Три функции менеджмента – управление компанией, управление менеджерами и управление работником и работой – можно изучать, анализировать и оценивать по отдельности. На каждую из них влияет настоящее и будущее временное измерение. Однако в повседневной работе менеджмент не может разделять эти функции, как невозможно отделять решения относительно настоящего момента от решений, касающихся перспектив. Любое управленческое решение всегда влияет на все три функции менеджмента, и это следует учитывать. Самые важные решения, нацеленные на достижения в будущем, зачастую принимаются как решения по поводу настоящего, как, например, принятие текущего бюджета на выполнение исследовательских работ, разрешение конфликтных ситуаций, повышение по службе и увольнение сотрудников, контроль за соблюдением стандартов производства или обслуживания клиентов.

Нельзя сказать, что одна из этих функций важнее других или что для ее исполнения от менеджмента требуется больше мастерства и компетентности. В самом деле, экономическая эффективность стоит на первом плане, поскольку именно ради производства материальных благ компания существует. Однако если предприятие не работает, оно не может быть экономически эффективным, каким бы прекрасным ни был менеджмент. То же самое относится и к неэффективному управлению работником и работой. Экономические результаты, полученные при неэффективном управлении компанией, по сути, иллюзорны: они приводят лишь к бессмысленной растрате капитала. Экономическая эффективность, достигнутая путем неправильного управления работником или работой, столь же обманчива, потому что приводит к росту издержек, снижающих конкурентоспособность компании, и сеет ненависть и вражду между различными группами работников. В конце концов все это делает работу компании невозможной в принципе.

Управление бизнесом имеет первостепенное значение, поскольку компания – это экономический институт; но управление менеджерами, работниками и работой тоже не менее важная функция менеджмента. Общество, которое не есть экономический институт, чрезвычайно заинтересовано в этих двух сферах менеджмента, так как в них реализуются основополагающие социальные установки и цели.

В этой книге мы будем рассматривать настоящее и будущее нераздельно, а каждую из трех основных функций менеджмента (управление компанией, менеджерами, работником и работой) по отдельности. Однако не стоит забывать о том, что на практике в каждом отдельно взятом действии менеджеры всегда объединяют эти три функции. Нельзя также забывать о том, что специфика менеджмента заключается в том, чтобы выполнять все три функции одновременно, используя при этом одних и тех же людей, для реализации одного и того же решения. Собственно говоря, ответить на вопрос «Что такое менеджмент и каковы его функции?» можно, лишь сказав, что менеджмент – это универсальный орган, управляющий компанией, менеджерами, *а также* работником и работой. Если хоть одну из функций мы упустим, то говорить о менеджменте уже не придется, так как в этом случае не будет ни компании, ни индустриального общества.

## Глава 3

### Проблема менеджмента

Новая промышленная революция – Автоматизация: научная фантастика и реальность – Что такое автоматизация? – Концептуальные принципы, а не технические приемы или устройства – Автоматизация и работник – Автоматизация, планирование и монополия – Требования к менеджменту

В условиях промышленной революции менеджмент стоит перед лицом серьезного испытания своей компетентности и самой сложной своей проблемы под названием «Автоматизация».

Об автоматизации написано очень много мрачной «научно-фантастической» литературы. В наименее фантастических из таких статей рассказывается о заводах, где любая операция выполняется путем нажатия соответствующей кнопки (правда, встречается в них немало откровенного вздора). Появление новых технологий заставляет нас вспомнить лозунги «плановиков» 30-х годов XX века. Авторы этих опусов старались запугать доверчивого читателя надвигающимся кошмаром технократического рая, в котором человек не принимает решений и, соответственно, не несет за них какой-либо ответственности; в таком мире нет надобности в управлении, поскольку решение о нажатии тех или иных «кнопок» (в результате которого производятся и распределяются неисчислимые материальные блага) принимаются «электронным мозгом».

Эти математические небылицы повествуют о том, что из-за колоссальных капиталовложений, необходимых для внедрения новых технологий, выжить смогут лишь гигантские компании. Нам говорят (особенно это касается Европы), что неизбежное устранение конкуренции приведет к возможной и даже необходимой национализации возникших таким образом монополий. Заводу будущего, управляемому с помощью кнопок, практически не понадобятся работники (правда, непонятно, кто же сможет покупать продукты, массово выпускаемые такими заводами, если большинство из нас окажутся безработными). Таким предприятиям понадобится лишь технический персонал: инженеры-электронщики, физики-теоретики, математики, даже вахтеры – но не менеджеры. У футурологов возникают разногласия по разным вопросам относительно будущего, но в одном они сходятся: менеджеры станут не нужны.

Правда, подобным образом рассуждают в основном сторонники управляемой экономики и централизованного планирования (особенно в Европе). Практически все предсказания логически вытекают из рекомендаций, которыми эти планировщики потчевали нас совсем недавно. Сейчас, когда свободный мир отказался от теории и практики плановой экономики, предпринимаются попытки заставить нас проглотить те же «лекарства» под предлогом того, что нам в любом случае неизбежно придется принимать их.

### Что такое автоматизация

Все эти умозаключения и оценки, все эти страхи не имеют ничего общего с тем, что в действительности принесет нам появление новых технологий. Для того чтобы не быть голословными, а опираться на факты, можно привести достаточно много примеров (например, из нефтеперерабатывающей промышленности или из сферы производства синтетических материалов) того, что же такое автоматизация и к чему она приводит.

По своей природе автоматизация не техническое явление. Подобно любой технологии, автоматизация представляет собой прежде всего определенную систему концепций, а ее технические стороны скорее результаты, а не причины.

Первая концепция метафизическая. В изменчивости наблюдаемых явлений можно заметить некую стабильность и предсказуемость. Вторая концепция касается природы работы. Новые технологии, в отличие от индивидуального производства, не фокусируются на квалификации и мастерстве работника как объединяющем принципе работы, а также, в отличие от теории массового производства, выдвинутой Генри Фордом, и на продукте как организующем принципе. Главное в этой концепции – процесс как единое и гармоничное целое. Соответственно, целью становится оптимизация процесса как производства значительно большего разнообразия продуктов с максимальной стабильностью, наименьшими затратами и наименьшими усилиями. В самом деле, чем меньше в этом процессе изменчивости и колебаний, тем большим может быть разнообразие производимых продуктов.

Наконец, новая технология включает концепцию контроля, направленного на поддержание равновесия между целями и средствами, результатами и затраченными усилиями. Автоматизация требует, чтобы значимое и существенное были установлены заранее и использовались как стандартный и самозапускающийся регулятор процесса.

Механизм такого контроля может быть чрезвычайно простым.

В отделе приема исковых заявлений компании, занимающейся страхованием жизни, полисы, нуждающиеся в особой обработке – например, из-за отсутствия некоторых необходимых документов или сведений, неясности формулировок, – передают служащему, который занимается ими индивидуально. Сотрудника можно обучить выполнению своих функций в течение нескольких дней (более того, данную обработку можно выполнять машинным способом). Такой метод позволяет быстро и бесперебойно обрабатывать примерно 98 процентов правильно составленных страховых полисов, несмотря на наличие тысяч вариантов способа выплаты, распределения среди выгодоприобретателей и других нюансов. Простая выбраковка адекватно контролирует и позволяет успешно выполнять данный процесс.

Иногда для контроля требуется сложное оборудование. Он может осуществляться в виде «обратной связи», при этом в целях правильного исполнения и корректировки процесса в случае необходимости его результаты возвращают на один из более ранних этапов.

Простейшим примером такого рода может служить «предохранительный клапан» в паровом котле, который поднимается под давлением пара, открывая отверстие для выхода избытка пара. При этом давление понижается, а предохранительный клапан возвращается в свое исходное положение и закрывает выпускное отверстие. По такому же принципу действует эндокринная система человека. Принцип обратной связи используется также и в электронной системе управления зенитным орудием.

И все же механизм контроля для автоматизации вторичен. Однако важно, что этот механизм встроен в процесс и поддерживает его, либо устраняя все, что не подлежит обработке, либо корректируя его, чтобы обеспечить нужный результат.

Лишь *после* того, как эти концепции будут тщательно продуманы, можно приступать к эффективному применению машин и механизмов.

После такого концептуального осмысления механизация повторяющихся операций становится и возможной, и экономически оправданной. Например, с помощью машины можно переместить материал с одного устройства на другое, изменить его положение в устройстве, передать его с одной машины на другую. Можно механизировать обработку материалов, отказавшись от труда, не требующего высокой квалификации (как правило, это



выполнение работником повторяющихся операций в массовом производстве). Можно также механизировать настройку оборудования и принятие рутинных решений (например, не перегрелась ли машина, не затупился ли режущий инструмент).

Впрочем, такую механизацию еще нельзя считать автоматизацией. Это лишь результат автоматизации, и она не так уж необходима. Можно привести множество примеров эффективного массового производства без применения конвейера, например сортировка чеков в расчетной палате. Есть также немало примеров автоматизации без использования вообще каких-либо «автоматов», не говоря уж о пресловутых «кнопках».

Таким образом, методы, инструменты и оборудование, применяемые в автоматизации, как и в любой технологии, определяются выполняемой задачей и специфичны именно для нее. Не они представляют собой суть автоматизации, как и автоматизация не сводится к их применению. Автоматизация – это принцип организации работы. Следовательно, ее можно применять, например, в канцелярской работе в той же мере, как и в промышленном производстве.

## **Автоматизация и работник**

Широко распространенное убеждение, что труд роботов заменит человеческий труд, – это заблуждение.

«Однажды меня назначили ответственным за работу компьютера, – рассказывает один из моих студентов. – Поэтому меня шокируют высказывания некоторых людей, будто компьютер контролирует мою работу».

На самом деле при внедрении новой технологии появляются новые рабочие места и повышается спрос на высококвалифицированных и хорошо подготовленных специалистов (правда, возникает проблема переобучения и повышения квалификации).

Еще совсем недавно люди считали, что массовое производство – вчерашняя промышленная революция – лишит многих работы. Сегодня мы понимаем, что, напротив, она привела к быстрому росту числа рабочих мест в сфере производства. Но до сих пор бытует мнение, что при массовом производстве квалифицированный труд вытесняется неквалифицированным. Доказать ошибочность этого убеждения сегодня несложно. Например, в США, где чрезвычайно широко применяются методы массового производства, быстро растет количество образованного и хорошо подготовленного персонала. А вчерашний неквалифицированный работник, применявший прежде лишь физическую силу, сегодня повысил свою квалификацию, став машинным оператором, то есть человеком более подготовленным и образованным, производящим больше материальных благ и живущим по более высоким жизненным стандартам.

Сегодняшние технологические изменения способствуют развитию прогресса, но не вытесняют труд человека. Напротив, для их внедрения требуется огромное число высококвалифицированных и хорошо подготовленных специалистов: менеджеров, обдумывающих и планирующих работу, высококвалифицированных технических специалистов и работников, которые будут проектировать и создавать новое оборудование, обслуживать его и управлять им. В действительности главным препятствием быстрого распространения перемен наверняка станет нехватка – почти в каждой стране – квалифицированных человеческих ресурсов.

Едва ли применение новой технологии потребует создания гигантских предприятий, не говоря уж о том, будто бы возникшие вследствие этого монополии вытеснят малые и независимые компании. В некоторых отраслях производства новая технология действительно может привести к увеличению размера отдельных экономических единиц. Однако во многих других (взять хотя производство необработанной стали) она сделает экономически возможным (и даже необходимым) появление более мелких предприятий.

Наконец, нельзя считать обоснованным утверждение, что применение новой технологии приведет к заметному росту потребности в капитале. Инвестиции на одного работника, занятого в *производстве*, конечно же, увеличатся. Однако объем инвестиций в расчете на одного *служащего*, возможно, вообще не вырастет, поскольку понадобится больше технических специалистов и менеджеров. Кроме того, наш опыт не подтверждает возможности роста инвестиций на *единицу выпускаемой продукции*.

## Требования к менеджменту

Самое главное, новая технология не сделает лишними менеджеров и не заменит их просто техническими специалистами. Напротив, потребуется гораздо больше людей, умеющих управлять. Сфера менеджмента существенно расширится: многие рядовые работники будут вынуждены научиться выполнять управленческие функции; техническим специалистам придется понять сущность менеджмента и выработать управленческий тип мышления. На всех уровнях управления повысятся требования к ответственности и компетентности менеджера, его интеллекту и дальновидности; от него потребуется умение делать разумный выбор между альтернативными рисками, экономические познания и мастерство, а также способность управлять менеджерами, работниками и работой и компетентность в принятии решений.

Таким образом, не может быть и речи о неизбежности или хотя бы желательности централизованного планирования и монополии в форме национализированного или частного картеля. Напротив, новая технология потребует максимальной децентрализации, гибкости и автономии управления. В новую эпоху любое общество, которое попытается избавиться от свободного управления автономной компанией и захочет централизованного управления экономикой путем планирования, обречено на прозябание. Любая компания, которая пожелает усилить централизацию власти и ответственности и принимать решения на самом высшем уровне, потерпит неудачу. Она погибнет, как вымерли в доисторическую эпоху гигантские рептилии, поскольку невозможно управлять огромным телом с помощью крохотной централизованной нервной системы, которая не сумела приспособиться к быстрым переменам в окружающей среде.

В силу всего сказанного никакое описание природы менеджмента нельзя считать полным, если не принимать во внимание фактор автоматизации. Я склонен полагать, что автоматизация не застанет нас врасплох, словно нежданное наводнение, а будет распространяться постепенно, хотя и неуклонно. Будущее, несомненно, за автоматизацией, и страна, которая первой уяснит важность этого явления и станет систематически внедрять и применять его, обеспечит себе положение лидера в производительности труда и благосостоянии во второй половине XX века. Таким примером могут служить Соединенные Штаты Америки, которые, осознав пользу массового производства и широко применив его, обеспечили себе мировое лидерство в первой половине XX столетия. И я не сомневаюсь в том, что лидирующая позиция будет принадлежать стране, менеджеры которой первыми освоят искусство управления и максимально полно реализуют его.

# Часть I

## Управление бизнесом

### Глава 4

#### История Sears

Что такое бизнес и как им управляют – Неизведанная территория – Sears, Roebuck and Company как иллюстрация – Становление Sears – Инновации Розенвальда – Изобретение предприятия, торгующего по почте – Генерал Вуд и вторая фаза становления Sears – Планирование ассортимента и подготовка менеджера – Т. В. Хаузер и предстоящие испытания

Столь важная тема, как управление бизнесом, должна была бы стать темой множества книг. Однако книг на эту тему почти нет.

Существуют сотни, если не тысячи книг по управлению различными функциями бизнеса, такими как производство и маркетинг, финансы и инженерные разработки, материально-техническое обеспечение, развитие человеческих ресурсов, организация связей с общественностью и другие. Однако до сих пор нам негде прочесть о том, что такое управление бизнесом и что для этого требуется, каковы цели, задачи и функции менеджмента<sup>7</sup>.

И это неслучайно. Недостаток работ на эту тему отражает отсутствие сколь-нибудь логичной экономической теории предприятия. Вместо того чтобы излагать собственную теорию, изучим сначала, что происходит в реальной компании. На мой взгляд, трудно найти более подходящую иллюстрацию того, что такое бизнес и что значит управлять им, чем одна из самых успешных американских компаний – Sears, Roebuck and Company<sup>8</sup>.

Sears была основана на рубеже XIX и XX столетий, когда стало ясно, что американские фермеры представляют собой отдельный и особый рынок. Отдельный – из-за того, что изолированность фермеров делает для них практически недоступными существующие каналы распределения; особый – из-за специфических потребностей, которые во многом отличаются от потребностей городского покупателя. В целом огромный покупательный потенциал фермеров почти не использовался, хотя каждый из них и имел низкую покупательную способность.

Итак, для фермера нужно было создать новый канал распределения и производить продукты, в которых он нуждался. Следовало наладить регулярную поставку большого количества необходимых продуктов по невысокой цене. Фермерам требовалась гарантия надежности и честности со стороны поставщика, поскольку физическая изолированность фермера не позволяла проверить качество продукта перед получением или взыскать компенсацию в случае поставки некачественного товара.

---

<sup>7</sup> Единственное известное мне исключение – эссе Освальда Кнауца, *Managerial Enterprise* («Управленческое предприятие») (New York: Norton, 1948). См. также книгу Джоэла Дина, *Managerial Economics* («Управленческая экономика») (New York: Prentice-Hall, 1951). Несмотря на то что Дин рассматривает главным образом вопросы адаптации теоретических концепций и инструментов экономиста к управлению бизнесом, его книга, особенно ее начальные части общего характера, заслуживает внимания каждого менеджера.

<sup>8</sup> Информацию о Sears я брал в основном из книги Эммет и Жёк (Emmet & Jeuck), *Catalogues and Counters; a History of Sears, Roebuck and Co.* («Каталоги и регистры; История Sears, Roebuck and Co.») (Chicago: University of Chicago Press, 1950). Это одна из лучших историй компаний, написанных в настоящее время. Однако за интерпретацию этой информации отвечаю только я; анализ нынешнего положения Sears тоже принадлежит мне.

Таким образом, для создания компании Sears, Roebuck & Co понадобилось тщательно проанализировать клиента и рынок; особенно важно было выяснить, что именно представляет «ценность» для фермера. Кроме того, требовались инновации в пяти сферах.

Во-первых, нужно было внедрить систему мерчандайзинга, то есть находить и разрабатывать источники поставок конкретных продуктов, в которых нуждались фермеры, в необходимом количестве и требуемого качества, а также по приемлемой для них цене.

Во-вторых, нужен был каталог для заказов по почте, который заменил бы поездки за покупками в большой город, которые фермер далеко не всегда мог себе позволить. Такой каталог должен был публиковаться регулярно, а не от случая к случаю, как рекламные буклеты с предложением акций и распродаж. Следовало также отказаться от практики прямых продаж и перестать склонять фермера к покупкам, расхваливая то, в чем он, возможно, не очень-то нуждается, а вместо этого объективно описывать предлагаемые продукты. Целью компании было заполучить постоянного клиента, для этого его предстояло убедить в надежности каталога и торгующей по нему компании. Каталог должен был стать для фермера чем-то вроде «книги желаний».

В-третьих, привычное отношение «пусть покупатель будет осмотрителен» нужно было заменить новым: «пусть осмотрителен будет поставщик». Внедрение новой концепции привело к появлению знаменитой политики Sears: «возвращаем деньги, не задавая лишних вопросов».

В-четвертых, нужно было придумать способ дешево и быстро оформлять большое количество заказов. Без предприятия посылочной торговли делать все это было бы невозможно.

Наконец, нужно было организовать и обучить сотрудников. Следует иметь в виду, что, когда Sears, Roebuck & Co только начинала свое становление, у нее не было квалифицированного персонала, например, специалистов по закупкам, бухгалтеров, разбирающихся в новых требованиях управления товарными запасами, художников для иллюстрации каталогов, сотрудников, которые могли бы обрабатывать заказы.

Компанию назвали в честь Ричарда Сирса. Однако не он превратил ее в современное коммерческое предприятие. Вообще говоря, то, что создал Сирс, вряд ли можно назвать бизнесом в истинном понимании этого слова. Удачливый делец, он скупал товары на распродаже и перепродавал их, используя весьма изобретательную рекламу. Каждая его сделка сама по себе была «предприятием», по завершении которой оно ликвидировалось. Сирс сколотил на своих спекуляциях солидное состояние. Но он никогда не смог бы создать компанию, не говоря уже о том, чтобы поддерживать ее долгое время. Более того, ему наверняка пришлось бы уйти из бизнеса, как многим другим до него, кто действовал примерно по той же схеме.

Своим превращением в процветающее коммерческое предприятие Sears, Roebuck & Co обязана Джулиусу Розенвальду, возглавившему компанию в 1895 году. В 1905 году была открыта компания посылочной торговли в Чикаго. Розенвальд проанализировал рынок и занялся систематическим расширением каналов продаж. Он придумал и разработал каталог продажи товаров по почте, который начал публиковаться регулярно. Розенвальд ввел политику «гарантируем удовлетворенность покупателю или возвращаем деньги». Он построил высокопроизводительную организационную структуру и предоставил менеджерам максимальные полномочия, возложив на них полную ответственность за результат. Позже он предложил каждому сотруднику определенную долю в компании, которая выплачивалась из получаемой прибыли. Таким образом, Розенвальда можно считать отцом не только Sears, Roebuck & Co, но и «революции в дистрибуции», которая, вызвав глубокие перемены, стала жизненно важным фактором в экономическом росте Америки XX столетия.

Лишь один важный вклад на ранних этапах становления компании Sears, Roebuck & Co был сделан не Розенвальдом. Чикагское предприятие торговли по почте возникло по замыслу Отто Доринга в 1903 году. За пять лет до появления заводов Генри Форда открылось первое современное предприятие массового производства с разбивкой работы на простейшие повторяющиеся операции, сборочным конвейером, стандартизованными взаимозаменяемыми элементами и главное четким графиком работы для всей компании<sup>9</sup>.

На таком фундаменте к концу Первой мировой войны Sears, Roebuck & Co выросла в настоящий общенациональный институт: в домах многих фермеров каталог Sears («книга желаний») был единственной книгой (за исключением, конечно, Библии).

Второй этап в становлении компании начался в середине 20-х годов. В этот период всем управлял генерал Роберт Вуд, подобно тому как на первом этапе ее истории главным действующим лицом был Джулиус Розенвальд.

В середине 1920-х, когда Вуд пришел в компанию, на первоначальном рынке Sears происходили быстрые перемены. Фермеры уже не были изолированы: у многих из них появились автомобили, позволявшие добраться до города, чтобы купить нужные продукты в магазинах. Таким образом, раньше отдельный, особый рынок (во многом благодаря Sears) быстро приближался к образу и стандартам жизни городского среднего класса.

При этом появился обширный городской рынок, тоже в определенной мере изолированный и плохо снабжаемый, как фермерский рынок двадцатью пятью годами раньше. К тому времени городское малообеспеченное население уже переросло старые жизненные стандарты и приобрело новые потребительские привычки. Люди стали зарабатывать больше денег, поэтому у них возникло желание покупать те же продукты, которые покупают люди со средними и высокими доходами. Иными словами, страна быстро превращалась в большой однородный рынок, тогда как система распределения все еще была рассчитана на отдельные, обособленные рынки.

Вуд осознал эту тенденцию еще до прихода в Sears. Анализ убедил его в необходимости переориентировать Sears на магазины розничных продаж, которые обслуживали бы не только фермеров, владеющих автомобилями, но и городских жителей.

Чтобы воплотить этот замысел в жизнь, ему, как и Розенвальду, нужно было осуществить ряд важных инноваций. Чтобы обеспечить гарантированные поставки, потребовалось ввести две важные новые функции: разработку продуктов и поиск производителей, способных выпускать их в больших количествах. Продукты для состоятельного класса, как, например, холодильники в 20-е годы, нужно было сделать доступными «массовому рынку» с ограниченной покупательной способностью. А для этого требовалось *создать* поставщиков – зачастую за средства компании и при помощи менеджеров, обученных в Sears. Это влекло за собой еще одно важное нововведение – выработку политики взаимоотношений между Sears и поставщиками, особенно теми, у кого компания закупала крупные партии продуктов. Кроме того, нужно было регулярно анализировать и планировать товарный ассортимент, а также систематически поддерживать мелких поставщиков, способных производить продукт для массового рынка. В основном все эти задачи решал Т. В. Хаузер, в течение многих лет занимавший пост вице-президента компании по продажам. Надо сказать, наладить массовое распределение продуктов на втором этапе развития компании было не менее важно, чем создать компанию, торгующую по почте и каталогам, на первом этапе. И решение этих задач внесло важный вклад в развитие американской экономики.

При переходе к системе розничной торговли потребовалось большое число управляющих магазинами. Поскольку торговля по почте не предусматривала подготовку персонала к

---

<sup>9</sup> В Sears до сих пор поговаривают, что Генри Форд, прежде чем создать свой первый автомобилестроительный завод, посетил недавно открывшееся предприятие посылочной торговли Sears и тщательно изучил его организацию.

управлению розничными магазинами, первые десять – пятнадцать лет, почти до начала Второй мировой войны, Sears остро не хватало менеджеров. Таким образом, системные инновации больше всего нужны были в области подготовки персонала, и с политики компании по подготовке менеджеров в 30-х годах началась вся дальнейшая работа в этом направлении, которую мы наблюдаем в наши дни в американской экономике.

Расширение деятельности за счет розничных продаж требовало радикальных изменений организационной структуры компании. Торговля по почте представляет собой высокоцентрализованную деятельность, по крайней мере, в Sears было так. Но розничными магазинами, разбросанными на расстоянии двух тысяч миль, нужно управлять на местах. Тогда как для посылочной торговли, чтобы охватить весь рынок страны, достаточно было лишь нескольких предприятий. Однако сегодня Sears располагает семьями магазинов, каждый из них обслуживает отдельный рынок, расположенный в ближайших окрестностях. Децентрализованная организационная структура, методы управления децентрализованной компанией, оценка эффективности управляющих магазинами и поддержание корпоративного единства при максимальной автономии на местах – все это Sears нужно было ввести в практику, чтобы организовать розничную торговлю. Кроме того, следовало разработать новую политику оплаты труда, чтобы вознаграждать менеджеров за достигнутые результаты.

Наконец, Sears пришлось применить творческий подход при выборе месторасположения, архитектуры и внутренней планировки своих магазинов. Традиционный розничный магазин не подходил для целей компании. Надо было не просто разместить торговые точки на окраинах городов и обеспечить возле них удобные места для парковки автомобилей, но и изменить всю концепцию розничного магазина. Даже в Sears немногие осознают, насколько глубоко эта инновация повлияла на покупательские привычки американцев, а также на внешний облик наших городов. Пригородный торговый центр, рассматриваемый сегодня как радикальная инновация в розничной торговле, на самом деле просто воспроизводит идеи и методы, разработанные Sears в 30-х годах.

Основные решения, позволившие Sears организовать розничную торговлю, были приняты в середине 20-х годов, а новшества введены к началу 30-х, поэтому в периоды экономической депрессии, Второй мировой войны и послевоенного бума бизнес и прибыль компании постоянно росли. Но даже по прошествии нескольких десятилетий со времени принятия этих решений их не удалось до конца реализовать на практике.

Планирование ассортимента – это систематическая разработка качественных продуктов для массового распределения и поддержка производителей таких товаров. Эти задачи пока еще остаются нерешенными в производстве модной женской одежды. Например, нью-йоркская компания по пошиву модной женской одежды Garment District не смогла или не пожелала изменить систему пошива модной женской одежды с учетом особенностей дистрибуции продуктов массового производства. Sears же удалось произвести необходимые преобразования для налаживания массового производства и продажи в других, не менее традиционных отраслях (и с огромным успехом компания продолжает это делать в Латинской Америке).

Связи с общественностью – вот еще одна сфера, в которой пока не удалось в полной мере осуществить нужные преобразования. Под руководством Джулиуса Розенвальда Sears была первопроходцем в этой области. Все сотрудники компании считают налаживание связей с общественностью очень важной частью своей работы. Однако, несмотря на то что Sears с фермеров переориентировалась на горожан, политика ее связей с общественностью осуществлялась под девизом «Sears – друг фермера». В нынешних условиях это можно рассматривать как своеобразную ностальгию по аграриям, не отвечающую современным потребностям бизнеса Sears.

Генерал Вуд ушел с поста председателя совета директоров компании весной 1954 года, а его место занял Т. В. Хаузер. Его приход символизировал окончание определенной эпохи в истории Sears. Компании пришлось столкнуться с новыми проблемами и использовать открывающиеся перед ней новые возможности.

Однажды автомобиль уже изменил рынок Sears и, по-видимому, может изменить его еще раз. В большинстве американских городов водить автомобиль стало очень трудно, не говоря уж о том, чтобы подыскать подходящее место для парковки. Сегодня автомобиль быстро превращается из помощника покупателя в его врага. В наши дни все больше домохозяйек, типичных клиенток Sears, работают, и они уже не могут делать покупки в рабочее время; либо женщине, даже если она не работает, не с кем оставить маленьких детей, чтобы отправиться в магазин за покупками.

Если все это верно, то Sears необходимо выполнить такой же анализ рынка и клиента, как она делала перед двумя переломными моментами в своей истории. Компания должна поставить перед собой новые задачи. Для этого ей понадобится по-новому организовать дистрибуцию, чтобы местный магазин превратился в штаб-квартиру для сотрудников, принимающих заказы, путешествующих (возможно, в автомобиле марки, тоже продаваемой Sears) от дома к дому. Возможно, моделью такой организации послужит торговля вразнос, объемы которой в последние годы неуклонно растут. Эти перемены наверняка потребуют применения новых концепций организации, новой политики оплаты труда и новых методов. Снова возникнет проблема поиска квалифицированного персонала, не менее сложная, чем подготовка управляющих розничными магазинами в 1930-х. Доставка продуктов Sears на дом может приобрести первостепенное значение, хотя, вероятно, со временем эта проблема станет не менее важной, чем гарантия возврата оплаты неудовлетворенным покупателям в самом начале деятельности компании. Основная доля покупок могла бы снова совершаться клиентами Sears по каталогу – правда, уже не по почте, а либо через коммивояжера, либо по телефону. А это в свою очередь потребовало бы технологических нововведений в работу компании, торгующей по почте, которая до настоящего времени действует по схеме, придуманной еще Отто Дорингом. Для оформления заказов по почте, или по телефону, или через торговых представителей наверняка понадобится создать полностью автоматизированное предприятие, работающее по принципам автоматизации и обратной связи.

Даже в сфере мерчандайзинга придется ставить новые задачи, поскольку основной клиент компании сегодня – молодая замужняя (зачастую работающая) женщина с ребенком – во многих отношениях представляет собой такой же особый рынок, каким был американский фермер, изолированный от города.

Иными словами, Sears придется в очередной раз скрупулезно проанализировать свой бизнес и рынки и понять, в каких инновациях она нуждается.

## Глава 5

### Что такое бизнес

Бизнес создается и управляется людьми, а не экономическими факторами – Заблуждение о «максимизации прибыли» – Прибыль как объективное условие экономической деятельности, а не ее основная цель – Цель бизнеса – создание клиента – Две предпринимательские функции: маркетинг и инновации – Маркетинг как неспециализированный вид деятельности – Решение General Electric – Предприятие как составляющая экономического роста – Продуктивное использование ресурсов для создания материальных благ – Что такое производительный труд – Время, ассортимент, производственный процесс и организационная структура как факторы производительности – Функция прибыли – Какой должна быть величина прибыли – Управление бизнесом как рациональная деятельность

Первый вывод, который следует сделать из истории Sears, – предприятие создается и управляется людьми. Оно не управляется «факторами». Экономические факторы ограничивают или создают определенные возможности для менеджмента. Но они не определяют бизнес и его деятельность. Неверно было бы утверждать, что «менеджмент лишь приспособливает бизнес к условиям рынка». Менеджмент не только находит эти факторы, но и создает их своими действиями. Джулиус Розенвальд превратил Sears в прибыльное предприятие, генерал Вуд изменил компанию, чтобы обеспечить ей рост в годы Депрессии и Второй мировой войны, а в будущем кто-нибудь (а может, несколько человек) примет решения, которые определят, продолжит ли Sears расти и процветать или придет в упадок, выживет ли компания или прекратит существовать. То же самое касается любого бизнеса.

Второй вывод – бизнес невозможно определить или объяснить с точки зрения прибыли.

Если среднестатистического предпринимателя спросить, что такое бизнес, то он наверняка ответит, что это организация, создаваемая в целях получения прибыли. Рядовой экономист ответит на этот вопрос так же. Однако это неверный ответ, более того, он вообще не имеет никакого отношения к существу поставленного вопроса.

Подобным образом оказалось несостоятельным общепринятое представление о коммерческом предприятии и его поведении, или теория максимизации прибыли. По сути, она более сложно переформулировала старую поговорку «Купи подешевле, продай подороже». Действительно, эта теория адекватно описывает действия Ричарда Сирса, но не способна объяснить, как работает Sears или любая другая компания и как они *должны* работать.

Несостоятельность теории максимизации прибыли проявляется и в том, как отчаянно экономисты пытаются ее спасти. Даже Джоел Дин, один из самых талантливых и плодотворных экономистов, все еще поддерживает теорию максимизации прибыли как таковую. Но вот как он ее определяет:

Экономическая теория исходит из фундаментального положения, что максимизация прибыли представляет собой основную цель любой компании. Но в последние годы максимизация прибыли трактуется достаточно широко. Теоретики рассматривают ее и с точки зрения долгосрочной перспективы, они интерпретируют прибыль не столько как доход владельцев компании, сколько как доход менеджеров. При этом под доходом понимается также нефинансовый доход, например, увеличение количества свободного времени руководителей, испытывающих значительный стресс на работе, и налаживание благоприятных отношений между людьми, представляющими разные уровни управления. В расчет



также принимаются особые соображения, такие как сдерживание конкуренции, поддержание управленческого контроля, предотвращение требований повысить заработную плату и судебных исков в связи с антимонопольным законодательством. Эта теория стала столь общей и неопределенной, что, по-видимому, включает большинство жизненных целей человека.

Данная тенденция отражает растущее понимание теоретиками того, что в своей деятельности многие компании, и крупные в том числе, вовсе не руководствуются принципом максимизации прибыли, выраженным предельными издержками производства и доходом<sup>10</sup>.

Таким образом, теория, которую можно использовать только в случае, если толковать ее широко, произвольно наполняя несвойственным ей содержанием, неминуемо лишается смысла и становится бесполезной.

Впрочем, это не означает, что прибыль и прибыльность не имеют значения для бизнеса. Просто прибыльность – не цель существования компании, а ограничивающий фактор в ее деятельности. Не получением прибыли объясняется поведение или решения компании, но с помощью этого критерия можно проверить обоснованность притязаний бизнеса на существование. Если назначить архангелов, а не обычных людей, управлять компанией, они тоже заботились бы о прибыльности вверенного им предприятия, несмотря на полное отсутствие *личной* заинтересованности в получении выгоды. То же самое можно сказать и о таких далеко не ангельских существах, как директора советских предприятий, поскольку задача любого бизнеса – не максимизировать прибыль, а получить прибыль, достаточную для покрытия экономических рисков, и избежать убытков. Корень заблуждения в данном случае кроется в неверном предположении, будто мотивация человека, точнее, корыстолюбивые намерения предпринимателя, руководит его действиями и объясняет его поведение. Сомнительно, что вообще существует такое явление, как стремление к получению прибыли. Его придумали классические экономисты, чтобы объяснить экономическое поведение, которое в ином случае не имело бы смысла. Тем не менее нет убедительных доказательств существования корыстного мотива погони за прибылью (за исключением отрицающих его). Уже давно установлена истинная причина экономических изменений и роста, которые раньше объясняли мотивом прибыли.

Для понимания поведения предпринимателя, а также природы прибыли и прибыльности не важно, есть у него корыстные мотивы или нет. То, что некто Джим Смит занимается бизнесом исключительно в целях получения прибыли, имеет значение только для него и его ангела-хранителя, который отмечает все дела и поступки своего подопечного. Мы не знаем, чем именно занимается Джим Смит и как идут его дела. Мы не узнаем ничего о работе геологоразведчика, ищущего уран в пустыне Невады, когда нам сообщают, что он пытается сколотить на этом состояние, или о работе cardiолога, который зарабатывает себе на жизнь, помогая людям вернуть здоровье. Корыстный мотив и его продукт – максимизация прибыли – тоже не имеют отношения к функциям, задачам и управлению бизнесом.

На самом деле теория максимизации прибыли не только не объясняет сути бизнеса, но и вредит ему, так как служит главной причиной неправильного понимания природы прибыли в нашем обществе и глубоко укоренившегося резко негативного отношения к получению прибыли, одного из самых опасных недугов индустриального общества. В немалой степени эта теория несет ответственность за опаснейшие ошибки государственной политики (в США и странах Западной Европы), допущенные из-за непонимания природы, функций и целей коммерческого предприятия.

---

<sup>10</sup> Managerial Economics («Управленческая экономика») (New York: Prentice-Hall, 1951), p. 28.

## Цель бизнеса

Чтобы понять, что такое бизнес, нужно вначале определить его цель, которая, кстати, должна находиться за пределами самого бизнеса. В принципе она находится в обществе, поскольку предприятие представляет собой один из общественных институтов. Есть только одно правильное определение цели бизнеса – *создание клиента*.

Рынок создается не Богом, природой или экономическими факторами, он создается предпринимателями. Предприниматели удовлетворяют потребности, которые покупатель испытывал еще до того, как ему предложили способ их удовлетворения. Вообще говоря, потребность в чем-либо, как, например, желание поесть, может поглощать все мысли и чувства человека и не давать ему нормально жить. Но она остается теорией до тех пор, пока предприниматель не превратит ее в реальный спрос, вот тогда-то и появится клиент и рынок. Возможно, эта потребность безотчетна или она вообще не возникает, пока предприниматель не создаст ее с помощью рекламы, усилий торговых представителей или новых изобретений. В любом случае клиента создают определенные действия предпринимателя.

Именно клиент определяет, каким будет бизнес, поскольку только его готовность платить за продукт преобразует экономические ресурсы в материальные блага, а вещи в продукт. То, что производит компания, не имеет первостепенного значения для ее успеха в будущем. Сущность бизнеса определяет то, что, по мнению клиента, ценно для него и что он покупает; именно от этой *ценности* зависит, какой продукт будет производить компания и будет ли она процветать.

Основа бизнеса – это клиент, и от него зависит существование компании. Клиент обеспечивает компанию работой. Только ради снабжения покупателя необходимыми продуктами общество вверяет компании ресурсы для производства материальных благ.

## Две предпринимательские функции

Поскольку главной целью компания ставит себе создание клиента, любое коммерческое предприятие выполняет две (и только две) основные функции: маркетинг и инновации. Это предпринимательские функции.

Маркетинг – отличительная, уникальная функция бизнеса. Бизнес отличается от других общественных организаций тем, что продает какой-либо продукт. Ни церковь, ни армия, ни система образования, ни государственный аппарат этим не занимаются. Таким образом, любую организацию, использующую в своей деятельности маркетинг для разработки и продажи продукта, можно назвать бизнесом. Организации, не занимающиеся маркетингом или прибегающие к нему изредка, нельзя считать бизнесом.

Первым, кто стал рассматривать маркетинг как уникальную основную функцию коммерческого предприятия, а создание клиента – как особую цель менеджмента, был Сайрус Маккормик. В учебниках по истории упоминается лишь о том, что он изобрел механическую молотилку для уборки зерна. Однако он изобрел и основные инструменты современного маркетинга: исследование и анализ рынка, концепцию рыночного позиционирования, современную политику ценообразования, услуги торгового агента, снабжение запчастями и техническую поддержку клиентов, а также потребительские кредиты. Маккормика с полным правом можно назвать отцом делового менеджмента. Нужно заметить, что все свои открытия он сделал до 1850 года. Однако лишь спустя пятьдесят лет идеи Сайруса Маккормика широко распространились на его родине.

Экономическая революция, начавшаяся в США примерно в 1900 году, в значительной мере происходила в сфере маркетинга. Она была вызвана

тем, что американский менеджмент наконец взял на себя ответственность за творческий, инициативный и новаторский маркетинг. Прежде типичное отношение американского предпринимателя к маркетингу выражалось словами: «Отдел продаж сбудет все, что бы мы ни произвели». Сегодня все чаще встречается другая позиция: «Мы должны производить то, в чем нуждается покупатель». Но наши экономисты и правительство лишь начинают понимать это. Например, только в 1950-х годах в Министерстве торговли США было создано Управление дистрибуции.

Европа пока еще не понимает, что маркетинг представляет собой особую функцию бизнеса, в чем, на мой взгляд, кроется главная причина стагнации европейской экономики. Чтобы полностью осознать значение маркетинга, нужно избавиться от глубоко укоренившегося предубеждения против торговли как низменного и паразитического вида деятельности, в отличие от производства, которое принято считать благородным занятием. После чего мы непременно придем к выводу, что относиться к производству как главной и определяющей функции бизнеса неправильно.

Показательным примером такого традиционного отношения к маркетингу могут служить крупные итальянские компании, которые не считают нужным вводить у себя должность менеджера по продажам, несмотря на то что на внутренний рынок приходится примерно 70 процентов их бизнеса.

В действительности значение маркетинга столь велико, что компании недостаточно создать хорошо укомплектованный отдел продаж и поручить ему выполнять свою функцию. Маркетинг не только гораздо шире, чем продажа, его вообще нельзя считать узкоспециализированной деятельностью. Маркетинг охватывает весь бизнес, так как рассматривает все с точки зрения конечного результата, то есть клиента. Таким образом, маркетинг должен пронизывать всю деятельность компании.

Проиллюстрировать эту концепцию маркетинга можно на примере политики компании General Electric, которая стремится создать клиента, предложив ему продукт еще на стадии разработки. Непосредственный акт продажи компания рассматривает как последний этап маркетинговой деятельности, начинающейся еще до того, как конструктор начертит первую линию на листе бумаги. Такой подход, как написано в одном из годовых отчетов компании, «предполагает привлечение специалиста по маркетингу в самом начале, а не в конце производственного цикла и включает маркетинг в каждый этап. Таким образом, маркетинг после проведения исследований и анализа рынка сообщает конструктору, инженеру и технологу, чего клиент ждет от продукта, какую цену он готов заплатить, а также где и когда этот продукт ему понадобится. Маркетинг участвует в разработке продукта, планировании производства и управлении товарно-материальными запасами, а также в дистрибуции и гарантийном обслуживании продукта.

## **Предприятие как составляющая экономического роста**

Однако маркетинг не создает предприятие. В статичной экономике нет предприятий. В ней нет даже предпринимателя, поскольку «посредник» в статичном обществе – это просто «брокер», получающий оплату в форме комиссионных.

Коммерческое предприятие может существовать только в растущей экономике или хотя бы в таких условиях, в которых перемены рассматриваются как нечто естественное и желательное, а бизнес – как орган экономического роста, развития и изменений.

Вторая функция бизнеса – это *инновации*, или обеспечение более качественных и дешевых продуктов. Однако недостаточно производить просто дешевые продукты; при невысокой цене они должны становиться более качественными. Бизнесу недостаточно просто расти, в процессе роста он должен постоянно совершенствоваться.

Инновации могут выразиться в форме более низкой цены – в наибольшей степени экономиста интересует именно эта форма, поскольку только ее можно измерить количественно. Но иногда результатом инноваций бывает новый, более качественный продукт (даже если он продается по высокой цене) или продукт с новыми функциями; или же при этом создается новая потребность у клиента. Это может быть также новый способ использования старых продуктов. Продавца, сумевшего продать холодильник эскимосам, чтобы еда не замерзала, можно считать новатором, как и того, кто разработал новый процесс или продукт. Продать эскимосам холодильник для хранения продуктов питания означает найти новый рынок; но продать его, чтобы предохранить продукты от замерзания, означает создание нового продукта. Хотя речь идет об одном и том же продукте, с экономической точки зрения мы имеем дело с инновацией.

Инновации охватывают все виды предпринимательской деятельности. Возможны инновации дизайна, продукта, маркетинговых методов. Инновации могут касаться цены или обслуживания клиентов, организации управления или методов менеджмента. Или это может быть новый страховой полис, который позволит предпринимателю пойти на дополнительный риск. В американской промышленности наиболее эффективными инновациями за последние несколько лет были, вероятно, не столько новые продукты или процессы в сфере электроники или химии, о которых много писали в прессе, сколько инновации в обработке материалов и совершенствовании методов управления.

Инновации также распространяются на все виды бизнеса. Они важны для банка, страховой компании или розничного магазина не меньше, чем для производственных или инженерно-технических предприятий.

Таким образом, в организации предприятия инновации нельзя считать функцией, отдельной от маркетинга. Инновации не ограничиваются лишь сферой разработок и исследований, но охватывают весь бизнес, все его функции и виды деятельности. Повторяю, они не ограничиваются производственными предприятиями. В сфере дистрибуции нововведения не менее важны, чем в производстве, как и в страховой компании, так и в банке.

Внедрение инноваций продуктов вполне можно поручить одному специальному подразделению, сосредоточенному исключительно на этой задаче. Так всегда поступают на предприятиях технического или химического производства. В страховой компании такой подход тоже возможен – например, создание особого отдела, разрабатывающего новые виды страховых покрытий, или отдела, отвечающего за нововведения в организации продаж, управлении рабочими процедурами и урегулировании претензий, потому что все эти направления включены в деятельность страховой компании.

Крупная железнодорожная компания организовала два центра инноваций под руководством одного из своих вице-президентов. Первый систематически занимается физическими аспектами транспортировки: локомотивами и вагонами, железнодорожными путями, системами сигнализации, связью, а второй – инновациями в обслуживании грузов и пассажиров, выявлением новых источников трафика, новой

тарифной политикой, открытием новых рынков, разработкой новых видов обслуживания и другими мероприятиями.

Тем не менее каждая управленческая единица компании должна иметь четкую ответственность и ясные цели относительно инноваций, чтобы отвечать за свой вклад в общее дело. Кроме того, следует осознанно и целенаправленно использовать передовые достижения в сфере, за которую это подразделение несет ответственность, будь то продажа или бухгалтерский учет, контроль качества или управление персоналом.

## **Эффективное использование ресурсов для создания материальных благ**

Чтобы достичь своей цели – создать клиента, компании следует контролировать использование ресурсов, обеспечивающих создание материальных благ. Это административная функция бизнеса, называемая экономистами производительностью.

На протяжении многих лет приходится часто слышать о производительности. Общеизвестно, что ее повышение, то есть более эффективное использование ресурсов, в результате деятельности бизнеса позволяет устанавливать более высокие жизненные стандарты. Однако на самом деле мы не так уж много знаем о производительности и не умеем ее измерять.

Под производительностью понимается баланс между *всеми* факторами производства, обеспечивающий наибольший результат при наименьших усилиях. Такое определение существенно отличается от расчета производительности на одного работника или за единицу времени. В лучшем случае производительность лишь отдаленно и неточно отражается в этих традиционных показателях.

Дело в том, что традиционные показатели основываются на выдвинутом еще в XVIII веке постулате о том, что физический труд – единственный ресурс производства, а физическая работа – единственные реальные затраты труда. Такое мнение выражает характерный для марксистской экономики механистический подход, суть которого заключается в том, что все плоды человеческого труда в конечном счете можно измерить в единицах мышечных усилий. Однако в современной экономике (что нам доподлинно известно) рост производительности достигается не за счет физической работы, он уже не обеспечивается работником. Напротив, это происходит в результате постепенного отказа от физического труда. И одной из таких замен служит капитальное оборудование, то есть механическая энергия<sup>11</sup>.

Рост производительности, достигаемый заменой физического труда квалифицированного или неквалифицированного исполнителя трудом образованного, способного к аналитическому и теоретическому мышлению персонала, то есть заменой рабочих менеджерами и техническими специалистами, а также заменой «работы» «планированием», имеет большое значение, хотя его до сих пор мало исследовали. Очевидно, такая замена должна произойти еще до установки капитального оборудования, предназначенного заменить физический труд, потому что кто-то должен заниматься планированием и разработкой оборудования, а это концептуальная, теоретическая, аналитическая задача. Действительно, после размышлений можно прийти к выводу, что норма накопления капитала, которой экономисты уделяют так много внимания, имеет второстепенное значение. Основным фактором в развитии экономики должен быть уровень накопления интеллекта, то есть формирование людей с твор-

---

<sup>11</sup> В нашем распоряжении есть результаты исследований Саймона Кузнеца из Пенсильванского университета, в которых продемонстрирована прямая связь между инвестициями в капитальное оборудование и ростом производительности в американской промышленности.

ческим воображением, способных предвидеть будущее, образованных, с теоретическим и аналитическим талантом.

Планирование, разработка и установка капитального оборудования тоже лишь отчасти способствуют росту производительности, достигаемой заменой физического труда интеллектуальным. Не менее важно непосредственное изменение характера работы: физический труд большого количества квалифицированных и неквалифицированных людей следует заменить на теоретический анализ и концептуальное планирование, выполняемые образованными и дальновидными сотрудниками, без дополнительных вложений в капитальное оборудование.

Недавние исследования (например, Стэнфордского исследовательского института) вполне наглядно показали, что разница в производительности экономики Западной Европы и Соединенных Штатов Америки не объясняется уровнем капиталовложений. Во многих европейских отраслях промышленности капиталовложения и оборудование примерно одинаковы по сравнению с США, однако их производительность почти на две трети ниже, чем в американской индустрии. Объясняется это разве что меньшим количеством управленческого персонала и технических специалистов, а также неэффективной организационной структурой европейских компаний, зачастую ориентированных на физический труд.

В 1900 году типичная американская производственная компания затрачивала на оплату труда менеджеров и технических специалистов не более пяти – восьми долларов из каждой сотни долларов, шедшей на зарплату производственных рабочих. В наши дни во многих отраслях промышленности эти две составляющие расходов почти сравнялись, несмотря на то что уровень зарплаты рабочих, занятых в производстве, рос (пропорционально) гораздо более высокими темпами. За исключением обрабатывающей, горнодобывающей промышленности и транспорта, повышение производительности в сфере дистрибуции, финансов, страхования и обслуживания (а это примерно половина американской экономики) обусловлено исключительно заменой физического труда планированием, физической силы – интеллектом, пота – знанием, поскольку в этих отраслях капиталовложения незначительно влияют на производительность.

Следует отметить, что производительность не ограничивается производственной сферой. Наиболее широкие возможности для повышения продуктивности сегодня кроются, наверное, в сфере продаж. Как, например, использовать такие рекламные каналы, как пресса, радио и телевидение, для замены работы одного продавца? Как сформировать привычку у клиента еще до того, как продукт поступит в продажу? Суммы, выделяемые на рекламу, в некоторых отраслях превышают затраты на производство. Однако специалисты по рекламе (например, Малкольм Макнейр из Гарвардского университета) подчеркивают, что до сих пор нет надежных способов для измерения их последствий и эффективности. И тем более невозможно измерить, насколько реклама продуктивнее работы продавца. Влияние технологических новшеств в системе продаж, самообслуживании и упаковке, рекламе в средствах массовой информации, посылочной торговле в совокупности не менее революционно, чем автоматизация в соответствующих сферах. Вместе с тем нам не хватает даже элементарных инструментов, чтобы определить (не говоря уже о том, чтобы измерить) производительность ресурсов, используемых в продажах.

Для описания производительности словарь бизнеса, и в частности бухгалтерского учета, настолько устарел, что способен ввести в заблуждение непосвященного человека. То, что бухгалтер называет «производительным трудом», выполняют работники физического

труда, обслуживающие механизмы, и в действительности их труд наименее продуктивный. То же, что в бухгалтерской терминологии именуется «непроизводительным трудом», означает работу людей, занятых в производстве, но не занимающихся непосредственно обслуживанием станков или механизмов; они, так сказать, представляют собой «сборную солянку» или «винегрет». К ним можно отнести неиндустриальный низкопроизводительный технический персонал, например уборщиков; некоторых традиционно высокопроизводительных технических специалистов, например слесарей-инструментальщиков; новых индустриальных высококвалифицированных работников (вроде электриков), занимающихся текущим обслуживанием, наладкой и ремонтом оборудования; и индустриальных специалистов с высоким уровнем знаний, таких как мастера, технологи и специалисты по контролю качества. И наконец, тех, чья оплата труда у бухгалтера проходит по статье «накладные расходы» (даже ее название намекает на некое неодобрение), можно назвать наиболее продуктивным ресурсом: менеджеров, проектировщиков, дизайнеров, изобретателей. Однако сюда можно включить и паразитический (и даже деструктивный) «труд» высокооплачиваемых сотрудников, потребность в которых возникает лишь из-за неправильной организации, нездоровой атмосферы или неясных целей, то есть из-за неэффективного управления. Показателем плохой организации служит наличие должности координатора. (Разумеется, я не имею в виду компетентность или эффективность конкретного лица.)

Итак, есть два вида накладных расходов: производительные – расходы на управленческий персонал и технических специалистов, которые замещают по меньшей мере такие же расходы на производственный или непроизводственный труд или капитальные затраты; и паразитические, или фрикционные, – расходы, которые не повышают, а наоборот, снижают производительность. Они вызваны различными отклонениями и в свою очередь вызывают их.

Следовательно, нам требуется концепция производительности, которая учитывает все усилия, включаемые в конечный результат деятельности предприятия, и выражает их пропорционально ему, а не та, что единственным производительным усилием считает физический труд. Но даже и этого – хотя такая концепция была бы огромным шагом вперед – было бы недостаточно, если бы заложенное в ней определение трудовых затрат выражалось в форме видимых и непосредственно измеряемых издержек, то есть в бухгалтерском понимании. Некоторые факторы, имеющие огромное, если не решающее влияние на производительность, невозможно измерить в показателях издержек.

Один из таких факторов – время, «скоропортящийся», буквально ускользающий из рук ресурс. Производительность людей и машин зависит от того, как они используются – постоянно или только часть времени. Нет ничего менее продуктивного, чем попытки совершить за короткое время больше производительных усилий, чем это возможно без потери удобства, например, работать в три смены на заводе с огромным числом работников или на старом, изношенном оборудовании (либо требующем особо бережного обращения и тщательного обслуживания).

Следует также помнить о продуктивном ассортименте, балансе между разными сочетаниями имеющихся ресурсов. Каждому предпринимателю известно, что разница в рыночной стоимости этих сочетаний редко соответствует разнице вложенных в их производство усилий. Зачастую взаимосвязь между ними едва уловима. Добьется ли компания, выпускающая одинаковый объем продукции из одинаковых материалов с теми же производственными затратами, процветания или обанкротится, зависит от выбранного ассортимента. Очевидно, что в производительности одних и тех же ресурсов есть существенное различие, которое, однако, не проявляется в себестоимости и не может быть выявлено при анализе затрат.

Есть еще один важный фактор, который я назвал бы комплексом технологических процессов. Что для компании будет наиболее продуктивно: покупать детали или изготавли-

вать их самой, делать сборку самостоятельно или передать ее в аутсорсинг, продавать свой продукт под собственной торговой маркой через свои каналы продаж или продавать его независимым оптовым покупателям, использующим свои бренды? Какова самая сильная сторона компании? Как она может максимально производительно использовать свои особые знания, способности, опыт, репутацию?

Не каждому руководству под силу сделать все возможное, и не каждой компании стоит заниматься объективно самыми прибыльными видами деятельности. Любое руководство обладает особыми способностями, но при этом ограничено ими. Игнорирование своих способностей и ограничений приводит к неудаче, насколько бы прибыльным ни было начатое дело. Те, кому лучше всего удается управлять стабильным бизнесом, вряд ли сумеют приспособиться к условиям динамичного и быстро растущего предприятия. Те, кто сформировались как руководители в условиях быстрого расширения бизнеса, рискуют, как показывает практический опыт, разрушить его, как только он вступит в период укрепления и стабильности. Люди, привыкшие управлять компанией, опираясь на исследование долгосрочной перспективы, вряд ли смогут действовать столь же эффективно, если им придется участвовать в агрессивных продажах новинок и модных товаров. Использование конкретных способностей компании и ее руководства, учет их специфических ограничений тоже влияют на производительность.

Наконец, производительность также зависит от организационной структуры и баланса между различными видами деятельности предприятия. Если из-за отсутствия четкой организации менеджеры теряют свое драгоценное время, пытаясь выяснить, что они должны делать, вместо того чтобы заниматься конкретным делом, то самый дефицитный ресурс компании – время – расходуется непроизводительно. Если руководство компании интересуется лишь ходом инженерно-технических работ (возможно, потому, что все они начинали в конструкторском отделе), тогда как компания нуждается в маркетинге, производительность пострадает; при этом конечный результат может оказаться гораздо более неудовлетворительным, чем снижение объема производства в расчете на человеко-час.

Следовательно, нам нужно не только определить производительность с учетом всех влияющих на нее факторов, но и сформулировать цели, которые принимали бы все эти факторы во внимание. Кроме того, нужно разработать показатели для измерения влияния на производительность замены труда капитальным оборудованием, замены того и другого «накладными расходами» (отличая при этом креативные накладные расходы от паразитических), а также влияния таких факторов, как распределение времени, продуктовый ассортимент, комплекс технологических процессов, организационная структура и баланс видов деятельности.

Реальное измерение производительности нужно не только руководству одной компании, но и стране в целом. Ее отсутствие составляет серьезный пробел в нашей экономической статистике, который не дает возможности прогнозировать экономические кризисы и успешно бороться с ними.

## **Функция прибыли**

Только сейчас мы готовы говорить о прибыли и прибыльности, с которых обычно начинаются дискуссии о природе бизнеса. Прибыль – это не причина, а результат деятельности компании в области маркетинга, инноваций и производительности. В то же время она представляет собой проверку эффективности этих действий – причем единственно возможную проверку, как стало понятно коммунистам в России, когда они попытались упразднить прибыль в начале 20-х годов XX века. Действительно, прибыль – превосходный пример того, что имеют в виду современные ученые и инженеры, говоря об обратной связи, которая лежит в



основе всех систем автоматизированного производства, – саморегуляция процесса посредством собственного продукта.

Впрочем, у прибыли есть еще одна, не менее важная функция. Экономическая деятельность, будучи непрерывным процессом, сосредоточена на будущем, а единственное, что можно с полной определенностью сказать о будущем, – это то, что оно неизвестно и рискованно. Неслучайно слово «риск» на арабском языке означает «зарабатывать хлеб насущный». Именно рискуя, предприниматель зарабатывает себе на жизнь. Поскольку предпринимательская деятельность имеет экономический характер, в ее результате всегда осуществляются перемены. Образно выражаясь, предприниматель всегда пилит сук, на котором сидит, целенаправленно пытаясь повысить существующие риски и вызвать новые. Судя по истории компании Sears, будущее экономической деятельности весьма отдалено во времени: чтобы полностью воплотились в жизнь основные решения компании, а инвестиции окупились, понадобилось пятнадцать – двадцать лет. «Удлинение экономического обходного пути» уже долгое время считается необходимым условием экономического роста. Тем не менее, хотя нам ничего не известно о будущем, мы знаем наверняка, что его риски повышаются в геометрической прогрессии по мере того, как мы пытаемся предсказывать или предопределять свое будущее на все более отдаленный срок. Иными словами, руководящий принцип экономики предприятия не максимизация прибыли, а *стремление избежать потерь*. Компания должна получать надбавку сверх номинальной цены продукта, чтобы компенсировать риски, неизбежно связанные с функционированием предприятия. А единственным источником получения этой надбавки за риск служит прибыль<sup>12</sup>. Вообще-то компании приходится компенсировать не только свои риски. Она должна внести вклад в покрытие убытков нерентабельных предприятий, поскольку общество действительно заинтересовано в активном экономическом метаболизме, в процессе которого некоторые предприятия несут убытки и в конце концов прекращают свою деятельность. Такова главная гарантия существования свободной, гибкой и открытой экономики. Кроме того, компания обязана вносить свой вклад в социальные издержки – на образование, вооружение и прочее, то есть она должна достаточно зарабатывать, чтобы платить налоги. Наконец, компании необходимо создавать капитал для своего дальнейшего роста. Однако прежде всего ей нужно получать прибыль, чтобы покрывать свои риски.

Итак, вопрос о том, считать ли максимизацию прибыли главным мотивом предпринимателя, весьма спорный. Однако в любом случае коммерческое предприятие должно получать прибыль по меньшей мере для покрытия его рисков в будущем, что позволит ему и в дальнейшем вести бизнес и поддерживать свои ресурсы в рабочем состоянии. Эта необходимая минимальная прибыль влияет на поведение бизнеса и принимаемые им решения, проверяя их целесообразность и налагая ограничения. Чтобы эффективно управлять компанией, менеджменту нужна цель в виде ясно определенной суммы прибыли, равной как минимум необходимой минимальной прибыли, а также показатели, чтобы сравнивать полученный результат с поставленной целью.

Что же такое управление бизнесом? Из анализа предпринимательской деятельности, направленной на создание клиента с помощью маркетинга и инноваций, следует, что управление бизнесом по своему характеру всегда должно быть предпринимательским, а ни в коем случае не бюрократическим, административным или даже политическим. Кроме того, управление бизнесом творческая и созидательная, а не адаптивная задача. Чем больше менеджмент *создает* экономических условий или *изменяет* их, вместо того чтобы пассивно приспособливаться, тем больше он управляет бизнесом.

---

<sup>12</sup> Подробное обсуждение этого вопроса можно найти в моей книге *The New Society* («Новое общество») (New York: Harper & Bros., 1950), с. 58, где описываются всевозможные риски.

Впрочем, анализ природы бизнеса также показывает, что менеджмент – рациональная деятельность, так как ее оценивают по достигнутым компанией результатам. Следовательно, бизнес ставит цели, которых желает добиться, а не старается приспособиться к возможностям (как утверждает теория максимизации прибыли). Таким образом, нужно ставить цели исходя из желаемого результата. Лишь после этого следует подумать о возможных уступках. Для этого руководству нужно проанализировать, каким бизнесом занимается компания и каким бизнесом она *должна* заниматься.

## **Глава 6**

### **Каков наш бизнес и каким он должен быть**

Ответ на вопрос, каков наш бизнес, не простой, не очевидный – Пример компании American Telephone and Telegraph – Неспособность ответить на этот вопрос – главная причина банкротств – Правильный ответ – основное условие роста и успеха бизнеса – Самый важный вопрос преуспевающей компании: кто наш клиент? – Что покупает этот клиент – Cadillac и Packard – Что покупатель считает ценностью – Каким станет наш бизнес – Каким должен быть наш бизнес – Прибыльность как цель

Казалось бы, ответ на вопрос о том, каким бизнесом занимается компания, прост и очевиден. Сталелитейный завод производит сталь, железнодорожная компания перевозит грузы и пассажиров по железной дороге, страховая компания страхует имущество клиентов от пожара и прочих стихийных бедствий. Этот вопрос кажется настолько простым, что его поднимают лишь в редких случаях, а ответ на него представляется настолько очевидным, что услышать его тоже удается редко. На самом деле ответить на него почти всегда довольно трудно. Это можно сделать лишь после тщательного обдумывания и анализа конкретной ситуации.

Несколько десятков лет назад Теодор Вейл первым удачно сформулировал ответ на этот вопрос для компании American Telephone and Telegraph: «Наш бизнес – это оказание услуг». Такой ответ лишь на первый взгляд кажется очевидным. Но чтобы дать его, во-первых, нужно было понять, что любая телефонная компания как естественная монополия может быть национализирована и что в промышленно развитой стране частная телефонная компания – случай уникальный и ее выживание во многом зависит от поддержки общества. Во-вторых, нужно было осознать, что невозможно обеспечить общественную поддержку с помощью пропагандистских кампаний или критики оппонентов и упреков в их адрес по поводу отсутствия патриотизма или социалистических убеждений. Получить ее можно было, лишь удовлетворяя клиентов услугами компании. Это понимание подтолкнуло компанию к радикальным инновациям. Теперь служащим постоянно внушали идею служения клиентам, а в связях с общественностью упор тоже был сделан на идею служения обществу. Особое внимание приходилось уделять научно-исследовательской работе и новым технологиям. В финансовой политике компания American Telephone and Telegraph исходила из того, что следует предоставлять услуги всегда, когда на них есть спрос, а в задачи менеджмента, соответственно, входил поиск необходимых ресурсов и получение прибыли. Сегодня может показаться, что речь идет о совершенно очевидном, однако на создание такой политики понадобилось более десяти лет. Вряд ли компании American Telephone and Telegraph удалось бы избежать национализации в период Нового курса, если бы в 1905 году не был проведен тщательный анализ бизнеса.

Суть бизнеса определяем не мы, а клиент. Она заключена не в названии компании, уставе или свидетельстве о регистрации, а в потребности клиента, которую удовлетворяет предлагаемый продукт. Следовательно, рассматривать бизнес следует с точки зрения клиента и рынка. Желания, мысли и представления клиента менеджмент должен воспринимать как объективный факт, заслуживающий столь же серьезного отношения, как отчеты продавцов, результаты инженерных испытаний или бухгалтерские расчеты. Однако мало кто из

руководителей относится к мнению клиентов серьезно. Между тем им следует стараться получать честный ответ от самих клиентов, вместо того чтобы пытаться угадывать их мысли.

Таким образом, важнейшая обязанность руководителя – путем тщательного анализа определить суть бизнеса своей компании. А единственный надежный способ выяснить, относится ли та или иная должность к управленческой, – понять, обязан ли занимающий ее сотрудник искать ответ на вопрос, каков бизнес его компании.

Тем не менее этот вопрос задают очень редко (во всяком случае в однозначной и не допускающей разных толкований форме). Тем более его редко обдумывают и изучают, притом что незнание ответа на него часто приводит к краху предприятия. И наоборот, успех любой компании, как мы убедились на примерах American Telephone and Telegraph и Sears, в значительной мере зависит от того, что высшее руководство стремится получить на него исчерпывающий ответ.

## **Ответ на вопрос «Каков наш бизнес?» чрезвычайно важен для успеха компании**

Пример компании Sears также показывает, что искать ответ на этот вопрос нужно не только при инициировании того или иного бизнеса или когда компания переживает трудные времена. Наоборот, тщательно исследовать его нужно именно в период преуспевания, так как нежелание заниматься этим может привести к быстрому упадку бизнеса.

В момент основания компании этот вопрос зачастую вообще бывает лишен смысла. Человеку, который придумал новое чистящее средство и пытается торговать им вразнос, вряд ли нужно знать что-то больше того, что его изобретение отлично справляется со своей задачей, удаляя пятна с ковров и обивочных тканей. Но когда продукт завоевывает популярность у покупателей и начинающий предприниматель наймет персонал для производства и продажи чистящего средства, когда будет решено продавать его непосредственно покупателям или через предприятия розничной торговли (например, в универмагах, супермаркетах, магазинах хозяйственных товаров), и определено, что еще нужно для формирования полной продуктовой линейки, вот тогда предпринимателю придется задуматься над тем, каков его бизнес. Без ясного ответа на этот вопрос в период успешного развития компании, даже имея превосходные продукты, он будет вынужден вернуться к самому началу – торговле вразнос.

Для компании, слабо контролирующей то, что она производит (например, для медного рудника или сталелитейного завода), ответить на этот вопрос не менее важно, чем для розничного магазина или страховой компании, которые считают, что в достаточной мере контролируют то, что производят. Общеизвестно, что на медном руднике добывают медь. Но если завтра спрос на этот металл исчезнет, предприятие закроется. Наличие же спроса в значительной мере зависит от работы менеджмента по созданию рынков, поиска новых применений меди, а также заблаговременного выявления рыночных или технологических изменений, создающих новые возможности для применения меди или, наоборот, угрожающих существующим.

Отрасли промышленности, в которых главное место занимает продукт или процесс, такие как сталелитейная, нефтехимическая, горнодобывающая или железнодорожные перевозки, рассредоточены по разным предприятиям, а не находятся в руках одной компании. Поэтому им гораздо сложнее решить, какие из потребностей клиентов, удовлетворяемые их продуктами, наиболее перспективные и потенциально прибыльные.

К чему может привести халатность в этом вопросе, видно из печального примера предприятий по добыче антрацита в США, а также неуклонного ухудшения конкурентных позиций железнодорожных компаний, занимающихся перевозками пассажиров и грузов. Ни одна из этих двух отраслей (сейчас об этом можно говорить с уверенностью) не *лишилась* бы сво-

его положения, которым обладала еще совсем недавно, если бы ее руководство потрудились ответить на вопрос о сущности своего бизнеса, вместо того чтобы считать его слишком очевидным и не стоящим внимания.

## Кто наш клиент?

Чтобы понять, каков наш бизнес, первым делом нужно выяснить, кто наш клиент. Реальный он или потенциальный? Где он? Как совершает покупки? Как его найти?

Одна компания, основанная во время Второй мировой войны, решила после ее окончания заняться производством коробок плавких предохранителей и выключателей для бытового использования. С самого начала ей нужно было решить, кто будет ее клиентом – компании, занимающиеся установкой электрооборудования, или домовладельцы, самостоятельно выполняющие электромонтажные и ремонтные работы. Чтобы установить контакт с первыми, компании пришлось бы решить достаточно сложную и трудоемкую задачу – построить сеть дистрибуции; вторых можно было ознакомить с продуктом с помощью каталогов заказов по почте и уже существующих розничных сетей, таких как Sears, Roebuck & Co и Montgomery Ward.

Выбрав компании по установке электрооборудования как более крупный и надежный (хотя и более трудный и высококонкурентный) рынок, компания должна была определить, где находится ее клиент. Этот на первый взгляд простой вопрос требовал глубокого анализа населения и рыночных тенденций. Если бы компания решила воспользоваться прошлым опытом, это неминуемо привело бы ее к краху. Она искала бы своего клиента в крупных городах, тогда как послевоенный бум строительства жилья происходил в основном в пригородах. Предвидя это и сосредоточив свои маркетинговые усилия на пригородах (беспрецедентный факт в истории данной отрасли!), компания добилась успеха.

Узнать, как клиент совершает покупки, в данном случае было легко. Подрядчик закупает электрооборудование у специализированных оптовых продавцов. Но вот установить с ним контакт оказалось не так-то просто. Даже сегодня, после десятилетия работы в этом бизнесе, компания все еще продолжает экспериментировать, например, пользуется услугами продавцов или торговых представителей производителя. Пробовала она продавать свой продукт напрямую строительным компаниям по почте или с собственных центральных складов. Компания пыталась применить новые, ранее не использовавшиеся в данной отрасли методы, рекламируя себя широкому потребителю в расчете сформировать таким образом спрос у конечного пользователя. Эти эксперименты оказались достаточно успешными, чтобы убедить нас в том, что первый поставщик, который сумеет отказаться от услуг традиционной организации оптовой продажи в данной отрасли с ее высокими расходами на дистрибуцию, завладеет этим рынком.

Итак, следующий вопрос: «Что клиент покупает?». Сотрудники Cadillac утверждают, что они производят автомобили, а их предприятие – подразделение Cadillac Motor Division компании General Motors. Но что покупает человек, который тратит несколько тысяч долларов на приобретение нового «кадиллака» – транспортное средство или главным образом престиж? Иными словами, конкурирует ли «кадиллак» с «шевроле» и «фордом» или он конкурирует – возьмем крайний случай – с бриллиантами и норковыми манто?

Примеры правильных и неправильных ответов на этот вопрос можно найти в истории расцвета и упадка компании Packard Motor Car, которая в 1920-х была самым опасным конкурентом Cadillac. Среди независимых производителей дорогостоящих автомобилей только Packard сумела выжить в первые годы экономической депрессии. Компания преуспела потому, что смогла правильно проанализировать, *что* будут покупать клиенты в период экономического спада – дорогостоящий, но высококачественный, надежный и неброский автомобиль, продаваемый и рекламируемый как символ консервативной состоятельности и надежности в неблагоприятное и нестабильное время. Однако к середине 1930-х годов такой автомобиль уже не соответствовал изменившейся ситуации. С того времени у Packard уже не получалось верно определить, на какой рынок ей нужно ориентироваться. Несмотря на то что компания продолжала выпускать дорогостоящий продукт, ее автомобиль уже не служил символом преуспевания, возможно, потому, что стоил недостаточно дорого. Теперь компания выпускала относительно недорогие автомобили, но ей так и не удалось добиться того, чтобы они символизировали жизненный успех человека со средним достатком. Даже новое руководство, пришедшее на смену старому, не нашло правильного ответа. И в разгар экономического бума Packard пришлось объединиться с другой компанией, чтобы предотвратить катастрофу.

Достаточно спросить: «Что покупает клиент?», чтобы выявить несостоятельность представлений о рынке и конкуренции, которыми обычно руководствуются менеджеры в своих действиях.

Производитель кухонных газовых плит обычно считает своими конкурентами только других производителей кухонных газовых плит. Но домохозяйка, основной его клиент, покупает не плиту, а удобный способ приготовления пищи, которую может дать и электрическая, и газовая плита, и печь, растапливаемая углем или дровами, и любая другая разновидность печи. Пожалуй, только приготовление пищи в котелке над открытым огнем сегодня неприемлемо для клиента, по крайней мере, в современной Америке. Завтра домохозяйка пожелает приобрести плиту, работающую на ультразвуковых волнах или использующую инфракрасный нагрев (или изобретут способ химического нагревания воды в плите). И поскольку именно клиент, то есть наша домохозяйка, решает, что в действительности должен выпускать производитель, и в качестве покупателя обеспечивает рост экономики, то производитель кухонных газовых плит должен рассматривать свой бизнес как создание максимально удобного способа приготовления пищи, свой рынок как рынок способов приготовления пищи, а своих конкурентов как всех поставщиков способов приготовления пищи.

Приведем другой пример.

В середине 1920-х годов мелкий производитель фасованных и брендированных продуктов питания анализировал свой рынок, пытаясь ответить на вопрос, что *фактически* покупают его клиенты (бакалейные магазины и гастрономы, то есть торговцы бакалейными товарами). Вывод (чтобы прийти к нему, потребовалось пять лет напряженной работы) заключался в том, что торговца бакалейными товарами интересуют управленческие услуги, в особенности советы по поводу закупок,

поддержанию товарно-материальных запасов, ведению бухгалтерии и оформлению витрин, а вовсе не продукты, которые он мог получить у любого производителя. В результате компания сместила акцент в своей деятельности. Ее продавцы стали специалистами по обслуживанию, главная обязанность которых – помочь клиенту в решении его проблем. Конечно же, они занимались и продажей продуктов компании. Но помимо этого давали покупателю объективные и беспристрастные советы относительно того, сколько продуктов ему следует приобрести у конкурирующих производителей, как выставлять их в витринах и продавать. Работа такого специалиста по обслуживанию оценивалась в соответствии с установленными стандартами обслуживания и оплачивалась согласно качеству предоставляемых услуг. А продажа продуктов компании стала побочным видом деятельности. Благодаря такому дальновидному решению компания быстро превратилась в одного из лидеров отрасли.

## Что клиент считает ценностью

Наконец, самый сложный вопрос: что клиент считает ценностью для себя? Что он хочет получить, покупая продукт?

Традиционная экономическая теория отвечает на этот вопрос одним словом – цена. Но такой ответ вводит нас в заблуждение. Разумеется, при покупке совсем малого количества продуктов цена не будет важным фактором. Но цена совсем не простое понятие.

Чтобы обосновать наше мнение, вернемся к примеру производителя плавких предохранителей и выключателей. Для его клиентов, строительных компаний-подрядчиков, цена играет очень важную роль. Поскольку все электротехнические товары, которые они закупают, имеют гарантию качества, одобренную предприятиями торговли, службой государственного технического надзора, а также организацией по защите прав потребителей (с гарантией Underwriters' Laboratories<sup>13</sup>), они не видят особых различий в качестве продуктов разных брендов, поэтому стараются покупать самые дешевые. Но понимать под «самыми дешевыми» низкую цену производителя было бы серьезной ошибкой. Напротив, для подрядчика низкая цена означает продукт, который имеет достаточно высокую цену производителя. Этот продукт, во-первых, требует минимальных затрат после установки в жилом доме, во-вторых, недорого стоит, так как требует минимум времени и мастерства для установки, и в-третьих, имеет высокую себестоимость у производителя, чтобы обеспечить подрядчику хорошую прибыль. Учитывая весьма высокую стоимость услуг квалифицированного электрика, низкие затраты на установку компенсируют высокую цену производителя. Более того, по сложившейся традиции подрядчик зарабатывает не так уж много на установке электротехнического оборудования. Если он не располагает собственным квалифицированным персоналом, то выставляет клиенту счет на сумму, несколько превышающую ту, которая идет на заработную плату электрика. По традиции прибыль он получает, назначая двойную цену от стоимости продукта у производителя. Таким образом, продукт, обеспечивающий самые

---

<sup>13</sup> *Underwriters Laboratories* – американская компания по стандартизации и сертификации в области техники безопасности. *Прим. ред.*

низкие издержки для домовладельца, минимальные затраты при установке и максимальную наценку (то есть по наивысшей цене производителя), для него окажется самым дешевым. А если цена представляет собой ценность, то высокая цена производителя более выгодна для компании по установке электротехнического оборудования.

Такая ценовая структура может показаться довольно сложной. Между тем примеров *простой* ценовой структуры найдется совсем не много. На американском автомобильном рынке, где большинство новых автомобилей конкурируют с подержанными, цена фактически представляет собой постоянно меняющееся соотношение между стоимостью нового и подержанного автомобиля, сменившего одного, или двух, или трех владельцев. Все усложняется тем, что, с одной стороны, постоянно меняется соотношение между скидкой дилера на подержанный автомобиль и ценой, которую он за него запросит, а с другой стороны, различиями в эксплуатационных расходах на автомобили разных марок и классов. Подсчитать реальную цену автомобиля – задача из области высшей математики.

Кроме того, цена – это только часть ценности. Помимо нее, целый ряд показателей свидетельствует о качестве продукта: срок службы, вероятность поломок, репутация производителя, экологичность и прочее. Высокая цена на самом деле может быть ценностью – например, для дорогих духов, изделий из меха или эксклюзивной одежды.

Не следует забывать и о таком аспекте ценности, с точки зрения покупателя, как предоставляемая ему услуга. Вряд ли в наше время американская домохозяйка покупает бытовую технику, не беря в расчет предыдущий опыт (либо опыт ее друзей, знакомых или соседей) использования продуктов того же бренда. Оперативность и качество обслуживания в случае поломки бытовой техники, а также его стоимость в основном влияют на решение покупателя.

Вообще говоря, ответить на вопрос, что клиент считает ценностью, может только он. Менеджменту не следует даже пытаться угадать этот ответ, лучше систематически выяснять это у самого клиента.

## **Каким будет наш бизнес**

До сих пор все вопросы относительно природы нашего бизнеса касались настоящего времени. Но менеджменту необходимо ответить и на вопрос: каким будет наш бизнес? Для этого придется выяснить четыре момента.

Во-первых, нужно проанализировать потенциал и тенденции рынка. Каким будет объем рынка через пять – десять лет, если в его структуре или технологическом процессе за это время не произойдет радикальных изменений? Какие факторы будут определять развитие рынка?

Во-вторых, каких изменений в структуре рынка следует ожидать в результате экономического роста, изменения модных тенденций или поведения конкурентов? «Конкурентов» же всегда нужно определять исходя из мнения покупателя о приобретаемом продукте, причем нужно учитывать как непосредственных, так и косвенных конкурентов.

В-третьих, какие инновации изменят потребности клиента, создадут новые и заставят забыть некоторые прежние желания, а также создадут новые способы их удовлетворения, изменят представления клиента о ценности или позволят полнее удовлетворять его потребности? Этот вопрос нужно изучать не только с точки зрения конструкторских разработок или химических технологий, но и с точки зрения деятельности компании. Технология есть и в торговле по почте, в банковском и страховом деле, делопроизводстве и складском бизнесе, металлургии или производстве топлива. А инновация – это не просто средство достижения маркетинговых целей, а динамическая сила, на которую влияет предпринимательская



деятельность и которая, в свою очередь, влияет на бизнес. Хотя фундаментальные исследования не входят в функции предприятия, во многих случаях благодаря им компаниям удавалось получать отвечающий требованиям рынка результат. Но постоянное совершенствование способности добиваться конкретных *практических* результатов с применением все более широких *познаний*, – одна из задач компании и важный фактор ее выживания и процветания.

Наконец, какие потребности клиента пока не удастся удовлетворить с помощью продуктов, предлагаемых ему в настоящее время? Способность правильно ответить на этот вопрос обычно отличает растущую компанию от той, развитие которой зависит от текущего состояния экономики или отрасли. На волне экономического подъема такая компания процветает, а в период депрессии приходит в упадок.

И снова компания Sears может показать пример успешного анализа неудовлетворенных потребностей клиента. Но этот вопрос столь важен, что его необходимо проиллюстрировать еще одним примером.

Наша компания – производитель плавких предохранителей и распределительных коробок – поставила перед собой этот вопрос еще в 1943 году, принимая решение, чем заняться после окончания Второй мировой войны. Она дала один правильный ответ: клиенту требуются предохранители и переключатели, выдерживающие гораздо более высокие электрические нагрузки тока, соединяющие больше цепей, чем существовавшее в то время оборудование, которое разрабатывалось главным образом еще до начала массового выпуска бытовых электроприборов. При этом стоимость такого оборудования, выдерживающего в два раза большую нагрузку, после установки должна была бы оказаться гораздо ниже, чем стоимость двух новых предохранителей, но ненамного выше, чем одного старого, чтобы домовладельцу было проще и выгоднее попросить электрика заменить старую панель новой, с более высокой нагрузкой, вместо того чтобы монтировать вторую стандартную панель. Анализ этой проблемы и найденное решение, то есть разработка панели с повышенной нагрузкой, были вторым важным фактором в стремительном прогрессе компании. Но неспособность увидеть еще одну неудовлетворенную потребность клиента привела ее к неудачам в будущем. Руководство не обратило внимания, что клиенту нужен был также автоматический переключатель, который заменил бы громоздкие плавкие предохранители, которые после перегорания нужно было еще проверить и заменить. Просчет оказался тем более серьезным потому, что, выявив существующую потребность, руководство решило, что клиент не знает, чего хочет, и потому не готов к столь радикальной перемене, вместо того чтобы поинтересоваться мнением клиента на этот счет. Когда же в 1950 году два конкурента вышли на рынок с собственными вариантами автоматического переключателя, наш производитель был не готов к такому повороту событий; а клиент, «не готовый к радикальной перемене», охотно начал покупать новый продукт конкурентов.

## **И каким он должен быть**

Однако анализ нашего бизнеса еще не завершен. Менеджменту необходимо ответить на один вопрос: правильное ли направление выбрано для бизнеса или стоит его изменить?

Разумеется, многие компании начинают заниматься новым для себя бизнесом случайно. Они «натываются» на него, а не приходят к нему сознательно и целенаправленно.

Но решение перенаправить основную энергию и ресурсы на новый продукт, отказавшись, полностью или частично, от производства старых – иными словами, решение делать бизнес из случайной возможности, – всегда должно основываться на анализе вопроса «Каков наш бизнес и каким он должен быть?».

Одна преуспевающая страховая компания со Среднего Запада, проанализировав потребности своих клиентов, пришла к выводу, что традиционное страхование жизни не удовлетворяет одну важную потребность – гарантию покупательной способности денежных сбережений. Иными словами, страхование жизни и пенсий нужно дополнить инвестированием в акционерный капитал посредством «пакета», включающего как стандартное страхование жизни (или пенсию в долларах), так и инвестиции в акционерный капитал. Для этого страховая компания приобрела небольшой, но хорошо управляемый инвестиционный траст и теперь предлагает его сертификаты владельцам страховых полисов и пенсионных договоров, а также новым клиентам. Таким образом, компания не только занялась инвестициями в акционерный капитал, но и продает сертификаты своего траста.

Пример в пользу переноса внимания с продаж на обслуживание продемонстрировало также одно деловое издание. Эта компания публиковала для предпринимателей материалы об экономической ситуации в стране, о налогах, трудовых отношениях и постановлениях правительства в годы Второй мировой войны. В послевоенные годы она стала стремительно развиваться. Однако, в то время как число новых клиентов продолжало год от года расти, примерно с 1949 года общий объем продаж компании оставался практически неизменным; более того, прибыль стала уменьшаться. Анализ показал, что виной всему низкий удельный вес постоянных подписчиков. Отделу продаж приходилось удваивать свои усилия, чтобы поддерживать совокупный объем продаж на прежнем уровне; высокая стоимость привлечения новых клиентов угрожала поглотить весь доход, который они приносили. По сути, требовалось полное изменение представлений руководства о природе бизнеса: компания должна была перестать активно заниматься поиском новых клиентов и научиться сохранять старых. Для этого понадобилось изменить цели – сместить акцент с выполнения заданий по привлечению новых клиентов на выполнение заданий по продлению подписки. Основные усилия пришлось перенести с продажи на обслуживание клиента. Кроме того, понадобилось внести изменения в организационную структуру компании: перед региональными менеджерами по продажам была поставлена новая главная задача – продление и обновление подписки. Кроме менеджеров по продажам им стали подчиняться и специалисты по обслуживанию. Полностью изменилась система оплаты персонала отдела продаж, критериев его отбора и методов обучения, было кардинально пересмотрено редакционное содержание публикаций. Больше места теперь отдавалось освещению долгосрочных экономических тенденций и долгосрочному планированию бизнеса.

Как влияют инновации на характер предпринимательской деятельности, хорошо известно, поэтому нам не нужно приводить много примеров. Все крупные машиностроительные и химические компании развивались в значительной мере за счет инноваций. То

же касается страховых компаний: их рост происходит благодаря способности развивать новые направления бизнеса на основе инноваций в сфере страхового покрытия. Например, в последнее время мы наблюдаем безудержный рост медицинского страхования и страхования на случай болезни, госпитализации.

Изменение характера предпринимательской деятельности требуется также из соображений производительности.

Мелкооптовая компания по продаже рождественских игрушек занялась совершенно новым для себя делом – оптовой продажей пляжной одежды, чтобы круглый год использовать свой основной ресурс – высококвалифицированный торговый персонал. В данном случае ради рационального использования времени компании пришлось освоить новое направление деятельности.

Чтобы повысить производительность своих ресурсов, другой мелкий производитель решил полностью отказаться от изготовления запчастей для станков и заняться консультированием по вопросам сварки. Производя детали для станков, компания была лишь одной из множества мелких фирм, занимавшихся изготовлением стандартных деталей, хотя этот бизнес приносил неплохую прибыль. Но как консультант по вопросам сварки она оказалась чуть ли не единственной в своем роде. Продолжая заниматься производством запчастей, компания весьма неэффективно использовала свой самый ценный ресурс – знание сварочного дела.

Еще один пример иллюстрирует, как расширить направления деятельности компании в целях повышения производительности ее управленческих ресурсов. Успешный, хотя и довольно мелкий производитель патентованных лекарственных препаратов пришел к выводу, что недостаточно эффективно использует свой высококвалифицированный и высокооплачиваемый управленческий персонал. Чтобы добиться более высокой производительности, он решил переключиться с поставок определенной линейки продуктов на управление предприятиями, занимающимися массовым распределением брендовых расфасованных продуктов, которые рекламировались по всей стране. Эта компания по-прежнему успешно занималась своим бизнесом. Но при этом она систематически приобретала мелких производителей брендовых расфасованных продуктов, фирмы, которые из-за плохого управления не сумели добиться успеха. Среди них есть компания, выпускающая корм для собак, производитель туалетных принадлежностей для мужчин, парфюмерно-косметическая компания и другие. И все эти компании после поглощения получали в свое распоряжение менеджмент, который обеспечивал им значительный рост и высокую прибыль.

Однако соображения прибыльности обычно не приводят к изменениям в характере предпринимательской деятельности. Разумеется, любой бизнес может стать до такой степени нерентабельным, что от него придется отказаться. Но практически всегда репутация на рынке, инновации или производительность намного раньше продиктуют необходимость такого отказа. Разумеется, соображения прибыльности ограничивают круг видов деятельности, которыми может заняться компания. Вообще говоря, показатель прибыльности предназначен для того, чтобы предупреждать менеджмент о бесперспективных направлениях деятельности и напрасных затратах сил и средств на поддержание слабых, приходящих в упадок направлений вместо укрепления сильных и растущих. Показатель прибыльности по

меньшей мере должен отметить самые опасные и ложные аргументы в пользу следования по пути наименьшего сопротивления: утверждение, будто нерентабельное предприятие оправдывает свое существование тем, что «оплачивает накладные расходы» (обычно такими словами бухгалтеры выражают расхожую житейскую мудрость «двое могут прожить за те же деньги, что и один»; впрочем, и оригинальное выражение, и его бухгалтерская интерпретация неразумны и весьма сомнительны).

Если решение заняться тем или иным бизнесом разумно с точки зрения рыночной позиции, инноваций и производительности, если оно здраво с точки зрения характера бизнеса, менеджмент обязан сделать так, чтобы он приносил необходимую минимальную прибыль. За это, собственно говоря, менеджерам платят зарплату. А если они не способны обеспечить получение такой минимальной прибыли за приемлемый период времени, то им лучше уступить свое место другим управленцам, которые попытаются справиться с этой задачей.

Итак, мы просто хотели еще раз подчеркнуть, что компанией нужно управлять на основе поставленных целей. Эти цели следует ставить исходя из того, что правильно и желательно для компании. Они не должны основываться на целесообразности или адаптации к экономической ситуации. Иными словами, в управлении компанией нельзя полагаться на интуицию. В современной экономике с ее значительным временным интервалом между принятием решения и получением результатов руководителя, принимающего интуитивные решения, могут позволить себе держать лишь очень немногие компании, независимо от их размера. Прибыль в эффективно управляемой компании не получают случайно; ее стремятся получить, потому что обязаны делать это.

Разумеется, цели компании имеют мало общего с временем прибытия поездов на железнодорожную станцию. Они больше похожи на компас, с помощью которого капитан корабля определяет направление движения. Компасный азимут указывает курс корабля – прямую линию к поставленной цели. По мере продвижения к цели кораблю приходится время от времени лавировать, менять направление (например, чтобы избежать шторма или столкновения с айсбергами). Попадая в полосу тумана, корабль замедляет ход, а застигнутый ураганом, может вообще лечь в дрейф, то есть прекратить движение к месту назначения. Более того, иногда посреди океана капитан принимает решение идти в другой порт, например потому, что началась война или груз был продан в середине пути. В таком случае капитану придется проложить новый курс для своего корабля. Тем не менее, как показывает опыт, четыре пятых всех морских рейсов завершаются в изначально указанном порту назначения в назначенный срок. А без компаса корабль не в состоянии ни найти путь в порт прибытия, ни рассчитать время, необходимое, чтобы прибыть туда.

Итак, чтобы достичь поставленных целей, компаниям часто приходится маневрировать, иногда меняя направление движения, чтобы обойти препятствия, возникающие на пути. Умение обходить препятствия, а не пытаться преодолеть их «в лобовой атаке», – главное требование к управлению на основе поставленных целей. В период экономического спада темпы продвижения к намеченным целям иногда замедляются; на какое-то непродолжительное время компания может вообще остановиться. Вновь возникшие обстоятельства (например, появление на рынке нового продукта конкурента) тоже иногда приводят к изменению первоначальных целей. Поэтому все цели время от времени требуют пересмотра. И все же постановка целей задает курс движения компании, позволяя ей не быть игрушкой погоды, ветра и обстоятельств.

## Глава 7

### Цели бизнеса

Ошибочность постановки единственной цели – Восемь ключевых сфер деятельности компании – «Материальные» и «нематериальные» цели – Как ставить перед компанией цели – Несовершенство современных методов измерения – Рыночное положение компании, инновации, производительность и «добавленная стоимость» – Материальные и финансовые ресурсы – Какой должна быть прибыльность? – Рациональная политика капиталовложений – Остальные ключевые области

Сегодня дискуссии об управлении на основе поставленных целей очень часто сводятся к поиску единственной «правильной» цели. По-видимому, поиск такой цели столь же бесполезен, как поиск пресловутого философского камня, он приносит больше вреда, чем пользы, и уводит нас в сторону от решения более важных проблем.

Например, сосредоточенность только на получении прибыли заставляет менеджеров свернуть с верного курса и поставить под угрозу выживание компании. Ради сиюминутной выгоды они рискуют ее будущим. Например, продвигая хорошо продаваемые продуктовые линейки, они совсем не уделяют внимания товарам, которые будут удовлетворять потребности рынка завтра. Менеджеры также «забывают» финансировать исследования, выделяют недостаточно средств на «раскрутку» новых продуктов, отказываются от инвестиций, не обеспечивающих результат немедленно. Но главное, они избегают капитальных затрат, увеличивающих базовый инвестированный капитал, относительно которого измеряется прибыль, вследствие чего оборудование компании устаревает. Иными словами, ориентируясь исключительно на прибыль, менеджмент прибегает к наихудшим методам управления.

Эффективное управление компанией означает поддержание правильного баланса между ее разнообразными потребностями и целями. А для этого нужен здравый смысл. Искать единую, главную цель – все равно что искать волшебную формулу, которая избавит руководителя от необходимости рассуждать здраво. Но в любом случае пытаться заменить разумное обоснованное решение формулой иррационально; все, что можно сделать, – это обеспечить его осуществление, сузив круг решаемых задач и имеющихся вариантов выбора, придав четкую направленность и обосновав надежным фундаментом из фактов и достоверных измерений последствий, к которым приведут те или иные действия и решения. А все это в силу природы коммерческого предприятия требует постановки множества целей.

Какими же должны быть эти цели? На этот вопрос есть только один ответ: *постановка целей необходима в каждой сфере деятельности компании, где эффективность и достигнутый результат оказывают непосредственное и решающее влияние на ее выживание и процветание.* В любом бизнесе на некоторые сферы влияет любое управленческое решение, поэтому его последствия нужно принимать во внимание при принятии каждого такого решения. От этих ключевых целей зависит, что конкретно означает управление бизнесом, на какие результаты ему нужно нацеливаться и что необходимо предпринять для эффективного продвижения к целям.

Цели в этих ключевых сферах деятельности бизнеса должны предоставить руководителям следующие возможности: организовывать и объяснять весь спектр бизнес-процессов небольшим числом формулировок общего характера; проверять эти формулировки на практике; прогнозировать поведение; оценивать целесообразность решений при их принятии; давать возможность предпринимателям анализировать свой опыт и, соответственно, повышать эффективность работы. (Кстати, традиционная теория максимизации прибыли не в состоянии оценить ни один из этих критериев, не говоря уже обо всех, поэтому нам стоит решительно отказаться от нее.)

На первый взгляд разные компании имеют совершенно разные ключевые сферы деятельности – настолько разные, что говорить о применении к ним общей теории невозможно. Действительно, разные ключевые сферы требуют разных подходов на разных предприятиях – и разных подходов на разных этапах развития каждого предприятия. Однако ключевые сферы одни и те же, независимо от типа предприятия, экономических условий, масштаба компании или этапа ее развития.

Компании необходимо ставить перед собой цели в *восьми ключевых сферах*: положение на рынке, инновации, производительность, материальные и финансовые ресурсы, прибыльность, эффективность менеджеров и их развитие, эффективность работников и отношения с ними, социальная ответственность.

Первые пять целей ни у кого не вызовут возражений. Но цели нематериального характера, такие как развитие управленческого персонала, эффективность работников и отношения с ними, социальная ответственность, возможно, вызовут недоумение у многих. И все же, даже если бы управление было просто прикладным аспектом экономики, все равно пришлось бы учитывать эти три аспекта и требовать постановки целей для них, пусть даже они относятся к чисто формальной экономической теории коммерческого предприятия. Игнорирование проблем эффективности менеджеров и их развития, эффективности работников и отношений с ними, а также ответственности перед обществом быстро выразится во вполне материальных потерях в рыночном положении компании, лидерстве в области технологий, производительности и прибыли и в конечном счете приведет компанию к упадку. На первый взгляд кажется, что эти «нематериальные» цели настолько отличаются от всего, с чем экономисты (особенно современные экономисты-аналитики) привыкли иметь дело, что их совершенно невозможно оценить количественными показателями и интерпретировать. Однако это нельзя считать аргументом в пользу того, чтобы отказаться от рассмотрения этих целей.

Уже то, что экономисты и бухгалтеры считают эти сферы практически нецелесообразными, поскольку они касаются принципов и ценностей, а не долларов и центов, делает их ключевыми для управления компанией и вполне материальными и практическими – и, по сути, столь же поддающимися измерению, как доллары и центы.

Любое предприятие представляет собой сообщество людей, и его эффективность определяется эффективностью этих людей. А любое человеческое сообщество основывается на общепринятых правилах и должно символизировать единство на основе общих принципов. В противном случае оно оказывается парализованным, неспособным к действию, неспособным требовать от своих членов определенных усилий и получать результат.

Если подобные соображения нематериальны, то задача менеджмента – прилагая целенаправленные усилия, сделать их материальными. Пренебрежение этими аспектами влечет за собой не только недееспособность бизнеса, но и возникновение проблем с сотрудниками (или по меньшей мере снижение производительности труда), а также наложение ограничений на деятельность компании со стороны общества по причине безответственного поведения ее руководителей. Как правило, этими факторами пренебрегают посредственные менеджеры, которые блюдают лишь собственные интересы, вместо того чтобы заботиться о благе компании. Таким менеджерам обычно не хватает широты кругозора, способности быть настоящими лидерами и умения предвидеть последствия своих поступков.

## **Как ставить перед компанией цели**

В действительности главная трудность состоит не в определении того, чего мы хотим добиться, а в умении ставить цели. А для этого существует только один эффективный способ: нужно выяснить, что будет измеряться в каждой сфере и какие критерии измерений придется использовать. От критерия измерения зависит, на что обращается внимание. Такой

подход делает цели зримыми и вполне материальными. Все, что включается в измерения, становится актуальным; все, что из них исключается, выпадает из поля зрения и не берется в расчет. Психологи, например, даже придумали формулировку «Умственные способности измеряются тестом на определение умственных способностей», чтобы избежать возможных упреков в несовершенстве используемого ими инструментария. Однако родители и учителя, включая и тех, кто прекрасно осведомлен о сомнительном теоретическом фундаменте всех этих тестов интеллекта (IQ), склонны видеть этот самый показатель IQ каждый раз тогда, когда смотрят на маленькую Сьюзи. Подчас они до такой степени доверяют этим тестам, что за их показателями перестают видеть саму маленькую Сьюзи.

К сожалению, критерии измерений, которые нам доступны в ключевых сферах коммерческого предприятия, зачастую вызывают еще меньше доверия, чем тесты IQ. Мы полагаем адекватными концепциями только для измерения рыночного положения компании. Для такой очевидной вещи, как прибыльность, у нас есть лишь «резинная линейка», а инструментов, чтобы измерить, какой должна быть прибыльность предприятия, нет. Что же касается инноваций и, более того, производительности, то нам, пожалуй, известно лишь то, что должно быть сделано. Относительно других сфер, включая материальные и финансовые ресурсы, нам остается только делать заявления о намерениях, вместо того чтобы ставить цели и оценивать, насколько мы к ним продвинулись.

К несчастью, тут нам приходится иметь дело с новой и практически неизученной проблемой. В американском бизнесе сегодня это одна из самых активных новых областей мысли, исследований и изобретений. Все больше компаний стараются определить свои ключевые сферы, обдумывают, что нужно измерять, разрабатывают инструменты измерения. Таким образом, уже через несколько лет наши знания о том, *что* нужно измерять, и способность делать это существенно расширятся. В конце концов, еще в 1930-е годы о рыночном положении компаний нам было известно гораздо меньше, чем сегодня о производительности и отношениях с персоналом. Относительная ясность представления о рыночной позиции компании была получена в результате упорного, сосредоточенного и творческого труда, а не как нечто само собой разумеющееся.

Между тем мы, как правило, способны только составить «доклад о ходе работы», в котором отражается то, что предстоит сделать, а не достигнутый результат.

## Положение компании на рынке

Рыночное положение компании определяется по отношению к потенциалу рынка и эффективности поставщиков конкурирующих продуктов, независимо от того, прямая это конкуренция или непрямая.

Довольно часто менеджеры говорят: «Для нас не имеет значения, какая доля рынка принадлежит компании, если растет объем продаж». На первый взгляд, такое мнение кажется вполне разумным, но оно не имеет никаких оснований. Объем продаж сам по себе мало что говорит об эффективности, результатах или будущем компании. Объем продаж компании может расти, притом что в скором времени ей неминуемо грозит банкротство. Объем продаж может уменьшаться, притом что причина снижения кроется не в плохом маркетинге, а в том, что основное направление деятельности компании уже не перспективно. И чем скорее компания его изменит, тем лучше для нее.

Из года в год производитель оборудования для нефтеперерабатывающей промышленности рапортовал об увеличении объемов продаж своей продукции. На деле же новое оборудование для заводов поставляли его конкуренты. Но поскольку купленное ранее у этой компании оборудование изнашивалось и постоянно требовало ремонта,

объем продаж рос как на дрожжах – дело в том, что запасные части для оборудования обычно покупают у первоначального поставщика. Однако рано или поздно клиенты нашей компании устанавливали новое, более эффективное оборудование, предпочитая не тратить деньги на ремонт устаревшей и изношенной техники, и становились таким образом клиентами конкурентов. Над компанией нависла угроза банкротства, что в конце концов и произошло.

Следует обратить внимание, что абсолютные показатели продаж сами по себе ни о чем не говорят, если оценивать их в отрыве от фактических и потенциальных рыночных тенденций; значение имеет непосредственно рыночная позиция. Компания, рыночная доля которой меньше определенного показателя, становится маргинальным производителем. Цены на ее продукт зависят от того, какие решения принимают более крупные поставщики. И в случае любого, даже незначительного экономического спада компании угрожает полное вытеснение с рынка конкурентами. Конкуренция обостряется. Сокращая товарно-материальные запасы, оптовые торговцы обычно отказываются от неходовых товаров. Покупатели тоже предпочитают приобретать наиболее популярные продукты. В период экономического кризиса объемы продаж маргинального поставщика могут снизиться настолько, что он будет не в состоянии обеспечивать необходимое гарантийное обслуживание. Уровень, ниже которого поставщик считается маргинальным, зависит от отрасли. В одной и той же отрасли этот уровень различается и в разных ценовых категориях, а также имеет региональные особенности. В любом случае оказаться в числе маргинальных производителей весьма опасно, желательно располагать хотя бы минимальной рыночной долей.

И наоборот, неразумно превышать долю рынка, даже если нет антимонопольных ограничений. Лидерство, обеспечиваемое доминирующим положением на рынке, обычно усыпляет бдительность компании: монополисты терпят неудачу из-за самодовольства и самоуспокоенности, а не из-за общественного противодействия. Лидерство на рынке порождает внутри компании колоссальное сопротивление любым новшествам, затрудняя адаптацию к неизбежным переменам. К тому же почти всегда компания-монополист «складывает все яйца в одну корзину», что делает ее слишком уязвимой к экономическим колебаниям. Иными словами, выход за верхнюю и нижнюю границы рыночной доли чреват для бизнеса неприятными последствиями; хотя для большинства компаний первая угроза дает о себе знать в более отдаленном будущем.

Чтобы ставить перед собой цели для обеспечения положения на рынке, компания должна исследовать свой рынок: кто ее клиент, что он покупает, что представляет для него ценность и какие его потребности еще не удовлетворены. На основе этого исследования компания должна проанализировать свой продукт в соответствии с тем, какие потребности клиентов он удовлетворяет.

Все электрические конденсаторы выглядят одинаково, идентичны с технической точки зрения и сходят с одного конвейера. Однако с позиции рынка конденсаторы для новых радиоприемников отличаются от конденсаторов, используемых для замены в старых радиоприемниках, и, в свою очередь, и те и другие существенно отличаются от внешне неотличимых конденсаторов для телефонных аппаратов. Даже конденсаторы для ремонта радиоприемников могут представлять собой разные товары, если клиенты из южных регионов оценивают их по качеству защиты от термитов, а клиенты из северо-западных регионов – по устойчивости к высокой влажности.



Для каждой «линейки» нужно определить рынок – его реальную емкость и потенциал, экономические и инновационные тенденции. Это делается исходя из понимания, что рынок клиентоориентирован; кроме того, учитываются прямые и непрямые конкуренты. Лишь при соблюдении этих условий можно ставить маркетинговые цели.

Большинство компаний нуждается не в одной, а в семи четко выраженных маркетинговых целях.

1. Желательная доля рынка существующих продуктов на нынешнем рынке, в денежном и процентном выражении, с учетом прямых и непрямых конкурентов.

2. Желательная доля рынка существующих продуктов на новых рынках, в денежном и процентном выражении, с учетом прямых и непрямых конкурентов.

3. Существующие продукты, от которых следует отказаться по технологическим причинам, из-за рыночных тенденций, ради улучшения ассортимента выпускаемых продуктов или согласно управленческому решению относительно того, каким *должен* быть бизнес компании.

4. Новые продукты, требующиеся на существующих рынках: их количество и свойства, объем в денежном выражении и доля рынка, которую они должны завоевать.

5. Новые рынки, которые должны формироваться новыми продуктами, в денежном и процентном выражении.

6. Сеть дистрибуции, необходимая для достижения поставленных маркетинговых целей, и соответствующая ценовая политика.

7. Цель обслуживания, определяющая, в какой мере продукт компании, сеть продаж и обслуживания обеспечивают клиента тем, что он считает ценностью.

Цель обслуживания должна по меньшей мере соответствовать целям, устанавливаемым для удержания конкурентного положения на рынке. В том же, что касается обслуживания, этого недостаточно, поскольку обслуживание – самый простой и удобный способ сформировать у клиентов лояльность и чувство удовлетворенности. Качество обслуживания нельзя оценивать на основе предположений менеджмента или дружеских разговоров «большого начальства» с самыми важными клиентами. Для этого следует регулярно проводить объективные опросы покупателей.

В крупной компании это может быть ежегодный опрос клиентов. Например, General Motors сделала много в этом направлении, чем в немалой степени и объясняется ее успех. В небольшой компании тех же результатов можно добиться по-другому.

В одной из преуспевающих оптовых компаний по продаже оборудования и расходных материалов для больниц два топ-менеджера, президент и председатель совета директоров, ежегодно наносили визиты примерно двумстам из шестисот клиентов компании. У каждого клиента они проводили целый день. В ходе этих визитов они не пытались продать что-либо, более того, в это время они вообще отказывались принимать заказы. Обсуждались лишь проблемы и потребности клиентов, которых просили высказать критические замечания о продуктах и качестве обслуживания в компании. Проведение ежегодного опроса клиентов высшее руководство считает своей первостепенной задачей. Возможно, поэтому за последние двенадцать лет компания выросла в восемнадцать раз.

## Инновации

В любом бизнесе существует два вида инноваций: инновации в продуктах и услугах и инновации профессиональных навыков и умений, необходимых для производства продук-

тов или оказания услуг. Инновации возникают в ответ на потребности рынка и клиента (как говорится, необходимость – мать изобретения) либо в результате работы исследователей, мыслителей и специалистов-практиков в ходе совершенствования навыков и знаний в учебных аудиториях и исследовательских лабораториях.

Самое сложное при постановке инновационных целей – прогнозировать последствия и значимость разных инноваций. Технологическое лидерство, безусловно, желательно, особенно если термин «технология» используется в прямом значении, как мастерство, искусство или умение в любой организованной человеческой деятельности. Но как определить, что важнее – сотня небольших, но находящихся немедленное применение усовершенствований в упаковке продукта или одно фундаментальное открытие в области химии, которое после десяти лет упорного труда в корне изменит характер всего бизнеса? Универсальный магазин и фармацевтическая компания ответят на этот вопрос по-разному; впрочем, и две разные фармацевтические компании тоже могут ответить на него по-разному.

Таким образом, инновационные цели никогда не могут быть столь же ясными и четко направленными, как маркетинговые. Чтобы определить эти цели, менеджменту сначала нужно получить прогноз потребностей в инновациях, необходимых для достижения маркетинговых целей, с учетом имеющихся продуктовых линеек, существующих и новых рынков, а также, как правило, потребности в обслуживании. Далее следует оценить, какие обстоятельства возникли, и могут возникнуть, вследствие технологических достижений во всех аспектах данного бизнеса и во всех его видах деятельности. Эти прогнозы подразделяются на два вида: краткосрочные, включающие вполне конкретные изменения, воплощение уже внедренных инноваций, и долгосрочные, касающиеся изменений, которые только *могут* произойти.

Ниже перечислены инновационные цели типичного бизнеса.

1. Новые продукты, необходимые для достижения маркетинговых целей.
2. Новые продукты, нужда в которых возникнет из-за технологических перемен, приводящих к устареванию существующих продуктов.
3. Усовершенствование продуктов, необходимое как для достижения маркетинговых целей, так и для того, чтобы предвидеть ожидаемые технологические перемены.
4. Новые процессы и усовершенствование старых, необходимые для достижения маркетинговых целей, например усовершенствование производственного процесса в целях обеспечения определенного уровня цен.
5. Инновации и усовершенствования во всех основных областях деятельности – в бухгалтерском учете и разработке продуктов, делопроизводстве и трудовых отношениях, – необходимые для применения новых знаний и методов работы.

Менеджменту не стоит забывать, что внедрение инноваций происходит медленно. Многие компании обязаны своим нынешним лидирующим положением целому поколению, которое работало ради будущего примерно четверть века назад. Многие малоизвестные сегодня компании, активно внедряющие инновации, завтра станут лидерами в своих отраслях. Преуспевающая компания всегда рискует самодовольно растратить инновационный «жирок», накопленный предшествующим поколением. Поэтому нужно использовать какие-то показатели, отражающие уровень ее активности и успеха в инновационной сфере.

Оценка деятельности компании за последние десять лет ее деятельности хорошо отражает эту тенденцию. Соизмеримы ли инновации во всех основных областях деятельности с положением компании на рынке? Если нет, значит, компания паразитирует на прошлых достижениях и проедает свой инновационный капитал. Создала ли компания адекватные источники инноваций на будущее, или в этом смысле она полностью зависит

от работы других организаций – университетов, компаний (возможно, зарубежных) – и не может отвечать требованиям завтрашнего дня?

Сознательный акцент на инновациях особенно необходим в областях, где технологические изменения малозаметны. В фармацевтической компании или в компании, выпускающей синтетические органические вещества, каждый знает, что их успех и выживание зависят от способности каждые десять лет заменять три четверти своего ассортимента совершенно новыми продуктами. Но многие ли сотрудники страховой компании понимают, что рост и, возможно, даже выживание компании зависят от разработки новых форм страхования, внесения изменений в существующие формы и постоянного поиска новых, лучших и более дешевых способов продажи страховых полисов и удовлетворения страховых требований? Чем менее заметные и впечатляющие технологические изменения происходят в том или ином бизнесе, тем больше опасность окостенения организации в целом. И тем важнее в этом случае делать акцент на инновациях.

Может показаться, что подобные цели нужны лишь крупным компаниям, таким как General Electric или General Motors, но вовсе не обязательны для малого бизнеса. В самом деле, небольшая компания меньше нуждается в полном и детальном анализе своих потребностей и целей, но это означает только то, что в малом бизнесе легче ставить инновационные цели, а не то, что его потребность в инновационных целях меньше. Руководители небольших компаний, с которыми я лично знаком, утверждают, что сравнительная простота планирования инноваций – одно из главных преимуществ небольших предприятий. Президент одной из таких компаний – производителя контейнеров с объемом продаж немного меньше десяти миллионов долларов – говорит: «Небольшая компания достаточно близка к рынку, поэтому она быстрее узнает, какие новые продукты ему требуются. А штат ее разработчиков слишком мал, чтобы во всем полагаться только на себя. Они понимают, что не в состоянии сделать сами, поэтому внимательно присматриваются и прислушиваются ко всему, что происходит вокруг, и берут на заметку любые новинки, которыми можно воспользоваться».

## **Производительность и «добавленная стоимость»**

Производительность – единственный показатель, по которому можно оценить компетентность менеджмента и сравнивать эффективность управления разными подразделениями внутри одного предприятия, а также эффективность управления разными предприятиями, поскольку производительность отражает все усилия предприятия, но исключает все, что предприятие не контролирует.

Все компании используют для производства в основном одни и те же ресурсы. За исключением достаточно редко встречающихся монополий, компании отличаются друг от друга только качеством управления на всех уровнях. И единственный способ оценить этот важнейший фактор – измерить производительность, которая как раз и показывает, насколько эффективно используются ресурсы и какую прибыль это приносит.

Сравнение коэффициентов доходности Chrysler и General Motors, столь дорогое сердцу экономистов Уолл-стрит, по сути, лишено смысла. General Motors сама производит большую часть узлов и деталей автомобиля; компания закупает только корпус, колеса и тормозную систему. Chrysler до недавнего времени занималась только сборкой, не производя ничего, кроме двигателя, который является лишь частью автомобиля. Эти две компании принципиально различаются с точки зрения производственного процесса, хотя обе продают готовые автомобили. В General Motors большую часть цены автомобиля составляет плата за труд работников компании; Chrysler же большую часть цены возвращает независимым

поставщикам. Прибыль General Motors на 70 процентов состоит из работы и риска, составляющие у Chrysler лишь 40 процентов. Очевидно, что коэффициент прибыльности General Motors гораздо больше. Но насколько? Только анализ производительности, показывающий, насколько эффективно компании используют ресурсы и какую прибыль они при этом извлекают, показывает, какая компания управляется эффективнее.

Оценивать производительность необходимо еще и потому, что постоянное повышение производительности – одна из главных задач менеджмента. Это весьма трудная задача, поскольку производительность представляет собой оптимальный баланс между множеством факторов, из которых не многие поддаются определению и четкому измерению.

Пока еще мы не располагаем подходящим критерием измерения производительности. Лишь в последние годы нам удалось найти основное понятие, которое позволяет определить, что именно нужно измерять. Экономисты называют это «добавленной стоимостью».

Добавленная стоимость – это разница между валовым доходом, полученным от продажи продуктов, и суммой затрат на покупку сырья и услуги поставщиков. Иными словами, добавленная стоимость включает стоимость всей работы, выполненной компанией, и все вознаграждение, полученное за эту работу. В ней учитываются все ресурсы, вложенные в конечный продукт компанией, и оценка ее усилий с точки зрения рынка.

Добавленная стоимость никоим образом не универсальное средство от всех бед. Для анализа производительности ее можно использовать только в том случае, если распределение затрат, в совокупности составляющих количественные показатели, значимо с экономической точки зрения. Для этого может потребоваться серьезное реформирование системы бухгалтерского учета, используемых количественных показателей и методов. Придется отказаться от традиционных методов, таких как равномерное распределение накладных расходов в процентном выражении, делающее невозможным реалистичный анализ затрат. Нужно продумать, с какой целью мы собираемся делать амортизационные отчисления – плата за использование капитала, измерение износа оборудования или обеспечение его замены в случае необходимости? Норма амортизационных отчислений, установленная методом тыка, для этого не подходит. Иначе говоря, бухгалтерская информация должна быть переориентирована на потребности менеджеров, управляющих компанией, а не основываться на требованиях налоговых инспекторов и банкиров или на бабушкиных сказках, которые инвесторам рассказывают аналитики, изучающие деятельность их компаний.

Добавленная стоимость не измеряет производительность, определяемую балансом функций или организационной структуры, поскольку это качественные, а не количественные факторы; тогда как добавленная стоимость исключительно количественный критерий. В то же время качественные факторы относятся к числу важнейших факторов производительности.

Однако с учетом этих ограничений добавленная стоимость впервые дает возможность провести рациональный анализ производительности и ставить цели для ее повышения. В частности, она позволяет применять новые инструменты для систематической оценки производительности, например, такие математические методы, как исследование операций и «теория информации». Все эти методы предназначены для выработки альтернативных вариантов действий и прогнозирования возможных последствий. Проблема производительности в любом случае состоит в рассмотрении множества альтернативных комбинаций различных ресурсов и поиске стратегии, обеспечивающей максимальный результат при минимальных затратах и усилиях.

Таким образом, теперь нам будет легче решать основные проблемы производительности.

Когда, где и при каких условиях замена основных фондов физическим трудом способна повысить производительность? Как отличить полезные накладные расходы, которые позволяют уменьшить количество усилий, от паразитических, лишь увеличивающих издержки? Как лучше распорядиться временем? Каков оптимальный ассортимент продукции? Для ответа на все эти вопросы нам не придется строить догадки, потому что мы можем находить правильные ответы с помощью системы методов.

Концепция добавленной стоимости четко показывает, какими должны быть цели для повышения производительности.

1. Увеличить удельный вес добавленной стоимости в объеме совокупного дохода в рамках существующего производственного процесса. Таким образом, главная цель – способ наиболее эффективного использования исходных материалов (сырья) и услуг, приобретаемых у поставщиков.

2. Увеличить долю прибыли в структуре добавленной стоимости, поскольку это означает, что компании удастся повысить производительность своих ресурсов.

## **Материальные и финансовые ресурсы**

Какие цели в области использования ресурсов ставить и как оценить продвижение к ним, каждая компания решает по-своему. Кроме того, данные цели, в отличие от целей во всех других областях, не касаются всех менеджеров компании. Планирование запасов материальных и финансовых ресурсов считается задачей высшего руководства, а выполнение этих планов в основном ложится на плечи специалистов функциональных подразделений.

И все же материальные и финансовые ресурсы слишком важны, чтобы не уделять им должного внимания. Любая компания, занимающаяся производством, должна обеспечивать себя материальными ресурсами и поддерживать постоянство поставок. Предприятию необходимы материальные средства производства: заводы, офисные помещения, станки и оборудование. Разумеется, предприятию нужны также финансовые ресурсы. В страховой компании это может называться инвестиционным менеджментом, который даже более важен для нее, чем маркетинг или инновации. Для оптового продавца игрушек главное – получить сезонный кредит. Ни одна компания не может нормально работать, если не обеспечит себя необходимыми финансовыми ресурсами. Ставить цели, не имея финансовых ресурсов, – все равно что поставить в духовку жаркое и не включить ее. Сегодня слишком часто решения, касающиеся физических ресурсов, материально-технической базы производства и обеспечения капиталом, принимают быстро, наспех, а не после тщательного обдумывания.

Одна крупная железнодорожная компания тратит массу времени и огромные суммы денег на прогнозирование грузооборота и пассажирских перевозок. Но решение потратить 10 миллионов долларов на покупку нового оборудования было принято на собрании совета директоров без убедительных данных, показывающих, какую прибыль принесет эта инвестиция и так ли она необходима. Самым веским доводом в ее пользу оказалось обещание финансового директора получить эти деньги по низкой процентной ставке.

Замечательным исключением в отношении материальных ресурсов можно назвать дальновидную политику восстановления лесов, проводимую американской целлюлозно-бумажной компанией Crown-Zellerbach. Задача этой политики – обеспечить поставки древесины ради успешной работы компании в будущем. Поскольку одно дерево растет примерно 50 и более

лет, своевременное восстановление порубок невозможно без текущего инвестирования капитала, которое принесет отдачу не ранее чем через полвека. А поскольку компания рассчитывает на стремительный рост потребления продукции целлюлозно-бумажного производства, то простого воспроизводства лесов недостаточно. Вместо каждого дерева, срубленного сегодня, нужно посадить два, которые можно будет использовать через 50 лет.

Немногие компании сталкиваются с проблемой поставок такого масштаба, как Crown-Zellerbach. Но те, кому приходится с этим сталкиваться, осознают ее важность. Все крупные нефтедобывающие компании занимаются разведкой новых месторождений нефти. Крупные сталелитейные компании тоже стараются наладить систематический и плановый поиск новых месторождений. Впрочем, среднестатистические предприятия еще не привыкли заботиться о завтрашних поставках материальных ресурсов. Например, немногие крупные розничные компании развивают направление деятельности, сопоставимое с плановой и систематической разработкой «источников», которое занимает столь важное место в работе Sears. А когда Ford Motor объявила о намерении систематически находить поставщиков для своих новых сборочных заводов на Западном побережье, торговый агент одной крупной производственной компании счел это «радикальной инновацией». Любая компания – производственная, оптовой или розничной торговли, коммунального хозяйства или транспортная – должна всесторонне продумать проблему обеспечения материальными ресурсами и выработать основные решения.

Следует ли компании рассчитывать на одного поставщика основного сырья, деталей или продуктов? В этом есть определенные преимущества: при оптовых закупках можно получить скидку; в период дефицита крупного постоянного покупателя обслуживают в первую очередь; тесные отношения позволяют рассчитывать на более удачный дизайн упаковки или более тщательный контроль качества. Или же лучше обеспечить себе нескольких поставщиков одного и того же сырья? В этом случае компания приобретает большую независимость. Это минимизирует вероятность вынужденной приостановки работы предприятия из-за забастовки у единственного поставщика и даже обеспечивает более низкие закупочные цены в результате конкуренции между несколькими поставщиками. Например, производитель хлопкового текстиля должен решить, следует ли ему пытаться прогнозировать колебания на рынке хлопка или постараться подстроить свою закупочную политику под колебания цен на хлопок, ориентируясь на средние цены, и тому подобное.

Какое бы решение ни было принято, компании нужно обеспечить себя материальными ресурсами производства ради обеспечения положения на рынке и внедрения инноваций.

Не менее важно разумно планировать материальную базу производства. Тем не менее многие компании относятся к этому вопросу еще легкомысленнее, чем к планированию поставок материальных ресурсов. Немногие промышленные компании знают, когда следует прекратить ремонт старого завода и начать строительство нового, когда заменять станки и инструменты, когда строить новое офисное здание. Издержки при использовании устаревшего оборудования обычно незаметны. В бухгалтерской отчетности, например, устаревшие средства производства могут выглядеть довольно прибыльными, потому что вследствие амортизации их стоимость оказывается списанной до нуля; при этом создается впечатление, будто эксплуатация такого оборудования не влечет за собой никаких затрат. Конечно, боль-

шинство менеджеров отдают себе отчет в том, что это заблуждение, однако им не так уж легко не поддаться очарованию этих арифметических трюков.

Разумеется, как недопоставка материальной базы, так и ее избыток чрезвычайно опасны. Недопустимо импровизировать с материальными средствами производства – их нужно планировать.

Для решения этой задачи сегодня есть все необходимые инструменты. В основном они разработаны экономистом из Колумбийского университета Джоэлом Дином<sup>14</sup>. Эти инструменты достаточно просты и позволяют любому предприятию – большому или малому – решить, какие производственные мощности и оборудование требуются ему для достижения основных целей, а также спланировать поставку этих средств производства.

Для этого, конечно, необходим бюджет капиталовложений. И тут возникают следующие вопросы: какой капитал (и в какой форме) нам нужен и где его взять?

Компании по страхованию жизни определили размер необходимого капитала на долгий срок. Они знают, что каждый год им нужно получать определенную сумму денег для удовлетворения страховых требований клиентов. Эти деньги должны поступать из дохода, получаемого на инвестирование резервных средств. Поэтому они планируют минимальную норму прибыли на эти инвестиции. По сути, «прибыль» в страховой компании – не что иное, как разница между доходами от инвестиций и запланированными минимальными выплатами по страховым случаям.

В качестве других примеров планирования капитальных ресурсов можно назвать компании General Motors, DuPont, Chesapeake и Ohio Railroad. Компания American Telephone and Telegraph, как указывалось выше, считает эту задачу заслуживающей самого пристального внимания со стороны одного из членов высшего руководства компании.

Но в целом топ-менеджмент не особенно заботится о поступлении капитала до тех пор, пока у компании не возникнут финансовые сложности. Однако в таких случаях очень часто бывает уже поздно менять что-то в лучшую сторону. Такие важные вопросы, как следует ли привлекать капитал из внутренних источников (путем самофинансирования), заимствовать ли капитал на долгосрочной или краткосрочной основе или выпустить акции, не только требуют тщательного продумывания и анализа, но во многом определяют, какие нужны капитальные затраты. Принятые решения влияют на такие важные для компании аспекты, как ценовая и налоговая политика, дивиденды, а также политика амортизационных отчислений. Не ответив на эти вопросы заранее, компания может растратить имеющиеся у нее средства на менее важные инвестиции и впоследствии, когда придется изыскивать капитал для жизненно важных вложений, она окажется не в состоянии его найти. Неспособность очень многих, в том числе некоторых крупных и, по общему мнению, хорошо управляемых компаний, тщательно продумать способы привлечения капитала и поставить в связи с этим определенные цели приводила к прекращению роста и сводила на нет блестящую работу менеджеров в области маркетинга, инноваций и производительности.

## **Каким должен быть уровень прибыльности**

Прибыль выполняет три функции. Во-первых, она измеряет эффективность и разумность усилий компании. Прибыль действительно показывает итоговую оценку эффективности бизнеса.

---

<sup>14</sup> См., в частности, его книгу *Capital Budgeting* («Составление смет капитальных вложений») (New York: Columbia University Press, 1951), а также его блестящую статью *Measuring the Productivity of Capital* в январском (1954 г.) выпуске *Harvard Business Review*.

Во-вторых, это «премия за риск», которая покрывает расходы на ведение бизнеса: возмещение основного капитала, моральный износ оборудования, рыночный риск и неопределенность<sup>15</sup>. С этой точки зрения такого понятия, как прибыль, не существует; есть лишь «расходы на ведение бизнеса» и «расходы, позволяющие продолжать заниматься бизнесом». Задача же компании заключается в получении прибыли для оплаты «расходов, позволяющих продолжать заниматься бизнесом»; а это удастся далеко не всем.

И наконец, в-третьих, прибыль гарантирует поступление капитала для инноваций и расширения деятельности компании в будущем – либо прямо, благодаря самофинансированию из доходов, удерживаемых на предприятии, либо косвенно, через стимулирование притока капитала извне в той форме, какая в наибольшей степени подходит для целей компании.

Ни одна из этих трех функций прибыли не имеет никакого отношения к максимизации прибыли, о которой так любят рассуждать экономисты. В действительности все эти три функции очерчивают минимальную прибыль, необходимую для выживания и развития компании. Таким образом, цель, задаваемая уровнем прибыльности, измеряет не максимальную прибыль, которую может получить компания, а минимум, который она должна заработать.

Проще всего подсчитать этот минимум, сосредоточившись на последней из трех функций прибыли – способе привлечения нового капитала. Необходимую норму прибыли легко определить – это ставка рынка заемных средств для желаемого типа финансирования. В случае самофинансирования получаемая компанией прибыль должна быть не меньше этой ставки. Это позволит не только обеспечить доходность ранее вложенных в бизнес инвестиций, но и получить дополнительные средства для новых капиталовложений.

Сегодня американские компании ставят цели достижения определенной прибыльности в основном исходя из расчета минимальной прибыли. Когда какой-нибудь бухгалтер говорит: «Мы стремимся к тому, чтобы прибыль на собственный акционерный капитал составляла 25 процентов до уплаты налогов», он имеет в виду, что 25-процентная доходность до уплаты налогов – это минимум, который требуется компании для привлечения необходимых инвестиций (из внешних и внутренних источников) по цене, которую она способна заплатить.

Это разумная цель. И то, что все больше компаний ее принимают, означает огромный шаг вперед. Она принесет еще больше пользы, если внести несколько простых, но важных уточнений. *Во-первых*, как отмечал Джоэл Дин<sup>16</sup>, прибыльность всегда должна учитывать временной фактор. Прибыльность как таковая лишена смысла и способна лишь вводить в заблуждение, если мы не знаем, в течение скольких лет можно рассчитывать на получение данной прибыли. Значит, следует указывать ожидаемую на протяжении всего жизненного цикла инвестиций общую прибыль, приведенную к текущей стоимости в денежном выражении, а не годовую норму прибыли. Этот метод используется фондовым рынком при подсчете нормы прибыли облигаций и ценных бумаг; собственно, такой подход к прибыли – это подход с точки зрения финансового рынка. С помощью этого метода мы также преодолеваем самый большой недостаток традиционной системы бухгалтерского учета – суеверное представление о том, что календарный год имеет какой-либо экономический смысл и значение. Мы никогда не добьемся рационального управления компанией, пока не освободимся от того, что президент одной компании (между прочим, в прошлом бухгалтер) называет «ничем не оправданной тиранией отчетного периода».

*Во-вторых*, мы всегда должны учитывать норму прибыли как средний показатель всех удачных и неудачных лет. Компания может стремиться к получению 25-процентной прибыли

---

<sup>15</sup> Обсуждение этих терминов см., например, в книге New Society («Новое общество») (New York: Harper & Bros, 1950), особенно в главе 4.

<sup>16</sup> Наиболее четко этот вопрос изложен в упоминавшейся выше статье, опубликованной в Harvard Business Review.



до уплаты налога, но если ее можно заработать в удачном для компании году, то вряд ли стоит рассчитывать на такой же результат на протяжении всего жизненного цикла инвестиции. В удачные годы нам может понадобиться получить 40 процентов прибыли, чтобы обеспечить в среднем 25 процентов на протяжении десятка лет. И мы должны знать, сколько нужно получать, чтобы обеспечить желаемый средний результат.

Сегодня для этой цели есть инструмент. Это анализ точки безубыточности. Лучшее описание этого метода можно найти в книге Раутенштрауха и Вильерса *The Economics of Industrial Management* («Экономика промышленного менеджмента») (New York: Funk and Wagnall's, 1949). Метод позволяет с достаточной точностью прогнозировать диапазон прибыльности при разных экономических условиях, особенно если скорректировать этот анализ таким образом, чтобы учитывать изменения как в объеме производства, так и в цене.

Для малого и простого бизнеса концепция минимальной прибыльности, наверное, подходит. Однако для крупных предприятий ее недостаточно, поскольку ожидаемая норма прибыли здесь лишь один из факторов. Другой фактор – это мера риска для бизнеса. Любая инвестиция может принести 40 процентов прибыли до уплаты налога, но при этом существует и 50-процентный риск неудачи. Чем такое капиталовложение лучше другого, которое обеспечивает 20 процентов прибыли до уплаты налога при практически полном отсутствии риска?

Ставить цель получить 25 процентов прибыли до уплаты налога можно для тех инвестиций, которые уже сделаны. Но, делая новые капиталовложения, менеджеры должны ориентироваться на соотношение между ожидаемой прибылью после вычета всех расходов (включая расходы на возмещение капитала) и предполагаемым риском, равное 1,5 к 1, 1,33 к 1 или 1,25 к 1. В противном случае невозможно выработать разумную политику инвестирования капитала. А без такой политики, особенно когда это касается крупной компании, о реальном бюджете не может быть и речи.

Разумная политика инвестирования капитала необходима для эффективной децентрализации управления, поскольку без этого высшее руководство всегда будет управлять подразделениями компании по наитию, произвольно выделяя им капитал или лишая его и сосредоточивая в своих руках все управление финансовыми средствами. Децентрализация – необходимое условие эффективного управления: без нее менеджерам низшего звена будет казаться, что их лучшие идеи безвозвратно теряются в бюрократическом лабиринте.

Разумная политика инвестирования капитала направляет управленческие решения, указывая менеджерам, каким способом достижения целей в области маркетинга, инноваций и производительности следует отдать предпочтение. Она заставляет руководителей осознавать, какие они берут обязательства, принимая решения. То, что менеджерам наших компаний до сих пор удавалось управлять бизнесом без такой политики, можно назвать невероятным подвигом сродни возвращению Лейфа Эриксона<sup>17</sup> в Винланд через Атлантический океан без карты, компаса и секстанта.

Политика инвестирования капитала должна основываться на надежной и взвешенной оценке соотношения между прибылью и рисками. Это не статистические риски, подобно шансу выиграть в казино или средней продолжительности жизни страхового агента, которые можно вычислить. Лишь один из четырех видов «затрат, позволяющих продолжать заниматься бизнесом» представляет собой статистический риск – восстановление средств произ-

---

<sup>17</sup> Лейф Эрикссон «Счастливым» (исл. Leifur Eiriksson; ок. 970 – ок. 1020) – скандинавский мореплаватель и правитель Гренландии. Сын викинга Эрика Рыжего, первооткрывателя Гренландии. Первый европеец, который открыл Северную Америку за пять столетий до Христофора Колумба. Винланд – город в южной части штата Нью-Джерси. *Прим. перев.*

водства. Неслучайно только им оперируют как затратами, называемыми по-разному: восстановительной стоимостью, амортизацией или амортизационными отчислениями. Остальные три (каждый из которых подвержен более серьезному риску, чем первый) невозможно предсказать на основе прошлых событий, то есть они статистически непредсказуемы. Эти риски связаны с новыми, беспрецедентными событиями в будущем.

Тем не менее сегодня мы можем определять эти риски посредством вероятностных прогнозов – правда, с довольно большой допустимой погрешностью. Несколько компаний уже делают кое-что в этом направлении, но систематической работой еще предстоит заняться.

Однако по-настоящему сложно решить не то, что именно следует измерять, а то, что использовать в качестве критерия. Прибыль, выраженная в процентах от продаж (очень популярный показатель в американском бизнесе), не подходит, поскольку не указывает, насколько чувствителен продукт или компания к изменениям экономической ситуации. Это можно сделать только с помощью анализа точки безубыточности.

Вычислять прибыль на инвестированный капитал, пожалуй, имеет смысл, но этот показатель, наверное, худший из всех возможных, потому что он напоминает эластичную резиновую ленту, которую можно растягивать бесконечно. Что такое инвестированный капитал? Разве доллар, инвестированный в 1920 году и в 1950 году, – это одно и то же? Должен ли капитал определяться бухгалтерами как первоначальные денежные средства за вычетом амортизации? Или он должен определяться экономистами как способность производить материальные блага в будущем, приведенная по процентным ставкам рынка заемных средств к текущей стоимости?

Ни одно из этих определений не удовлетворяет нас полностью. Определение бухгалтера не учитывает изменений в покупательной способности денег и технологиях, а также не позволяет оценить эффективность компании потому, что не учитывает рисков разных компаний, не позволяет сравнивать между собой разные виды бизнеса, разные подразделения одной компании, старые и новые заводы и так далее. И главное – оно поощряет использование устаревшего оборудования. После того как оборудование устаревает до такой степени, что его стоимость снижается до нуля, в бухгалтерских отчетах оно начинает выглядеть гораздо более рентабельным, чем новое, которое вообще-то требует гораздо меньших затрат. Это справедливо даже в период дефляции.

Концепция инвестированного капитала, предлагаемая экономистами, лишена всех этих недостатков. С теоретической точки зрения она безупречна. Но ее нельзя применять на практике. Практически невозможно вычислить, какой будет способность к производству материальных благ в будущем какой-либо сегодняшней или прошлой инвестиции. Приходится учитывать слишком большое количество переменных, которое не по силам обработать даже самому совершенному в наши дни «электронному мозгу». Слишком уж много здесь неизвестных величин.

В силу всех этих причин многие управленцы и бухгалтеры сейчас склоняются к компромиссу. Они определяют инвестированный капитал как сумму, необходимую сегодня для создания новой компании, строительства нового завода и закупку нового оборудования с такой же производственной мощностью, как у компании, старого завода и оборудования, приобретенных ранее. Теоретически у такого подхода есть недостатки: например, в период экономической депрессии, когда цены на новое оборудование и стоимость строительства относительно низки, его использование приводило бы к значительному искажению прибыльности. Но главные трудности лежат в плоскости практики, поскольку очень нелегко делать предположения относительно восстановления средств производства, не говоря уж о невысокой надежности этих предположений: даже незначительные изменения в предполагаемой основе приведут к серьезным расхождениям в конечных результатах.

Иными словами, по-настоящему адекватного метода до сих пор нет. Возможно, разумнее было бы не заниматься поисками идеального метода, а взять на вооружение простейший способ, определить его недостатки и научиться учитывать самые серьезные из них. Поэтому я и решил высказаться в пользу метода, далеко не самого совершенного с теоретической точки зрения, – измерение прибыльности путем сопоставления чистой прибыли (после амортизационных отчислений, но до выплаты налогов) с первоначальными инвестициями по их начальной стоимости, то есть до амортизации. В периоды инфляции стоимость первоначальных инвестиций корректируется с учетом роста издержек. В периоды дефляции (данный метод еще требует проверки в такие периоды) стоимость первоначальных инвестиций соответственно уменьшается. В таком случае каждые три – пять лет мы будем получать одинаковую величину инвестиций в примерно сопоставимом денежном выражении, какой бы ни была дата первоначального инвестирования или покупательная способность денег. Правда, тут еще далеко не все ясно, и мне нечего возразить моему другу, который утверждает, что это ничуть не лучше попытки нарисовать картину на проржавевшем куске жести. В защиту этого метода я могу привести лишь его простоту. К тому же он настолько «сырой», что вряд ли кто-нибудь из менеджеров сможет всерьез рассчитывать на его точность: ведь, подобно всем другим показателям «прибыли на инвестированный капитал» (как бы они ни были получены), даже в лучшем случае он представляет собой всего лишь грубую прикидку.

## Остальные ключевые сферы

Об остальных трех ключевых сферах – развитии управленческого персонала, эффективности работников и их отношении к своим обязанностям, социальной ответственности – поговорим кратко, поскольку подробнее об этом рассказывается в последующих главах книги.

Очевидно, что эффективность и результаты, достигнутые в этих сферах, невозможно выразить количественно, так как они связаны с людьми. А поскольку каждый человек уникален, невозможно просто складывать или вычитать людей. Нам нужны качественные стандарты, суждения, а не цифры, оценки, а не измерения.

Определить, какие цели нужно ставить в сфере *развития управленческого персонала*, не так уж сложно. Любой компании, если она намерена продолжать успешно работать и оставаться прибыльной, необходимо, чтобы ею руководили на основе поставленных целей и самоконтроля, чтобы планировалась работа, поддерживался моральный дух управленческой организации, была выбрана подходящая организационная структура, а также обеспечивалась подготовка будущего поколения менеджеров. После того как цели сформулированы, всегда можно определить, достигаются они или нет. И рассмотрение принципов менеджмента в главе 13, несомненно, позволит определить существенные недостатки управления.

Никто, кроме руководителей конкретной компании, не может решить, какими должны быть ее цели в области *социальной ответственности*. Как сказано в заключительной главе этой книги, эти цели, хоть они и предельно ясные, нужно формулировать исходя из социальных и политических условий, которые влияют на каждую конкретную компанию и на которые она тоже влияет, а также из представлений о них менеджмента этой компании. Именно это обуславливает важность данной сферы; здесь менеджеры преодолевают ограниченность узкого мирка своего бизнеса и участвуют в делах общества, осознавая при этом личную ответственность за ситуацию в нем. Но главная цель у всех компаний общая – стремиться делать все, что приносит пользу обществу, способствуя его развитию и благополучию, а также приносит процветание и прибыль компании.

Гораздо сложнее ставить цели, касающиеся *эффективности работников и отношения их к своим обязанностям*. Дело не в том, что эта область «нематериальна». Она более

чем материальна, но мы до сих пор слишком мало знаем о ней, поэтому руководствуемся в основном предрассудками, догадками и лозунгами, а не знаниями.

Всесторонне обдумать проблемы в этой сфере и предложить разумные критерии – вот одна из важнейших задач для менеджмента. Цели в этой области должны включать установление правильных отношений с профсоюзами. Если бы в этой книге описывалось индустриальное общество, то профсоюзам было бы отведено в ней заметное место (в этом легко убедиться, прочитав мою книгу *New Society* [«Новое общество»]). В настоящей книге тема профсоюзов затрагивается лишь потому, что это одна из многих внешних групп и сил, с которыми менеджменту приходится иметь дело (например, поставщики). Но это очень влиятельная внешняя сила. Выставляя компании непомерные требования повышения заработной платы, профсоюзы могут нанести ей огромный урон, а проводя забастовку, могут лишиться руководителей контроля над компанией. Таким образом, менеджерам любой компании, в которой действует профсоюз, необходимы четкие долгосрочные цели, касающиеся выстраивания ее отношений с профсоюзами. Если же инициатива в вопросах трудовых отношений будет полностью отдана профсоюзам, то об эффективном управлении компанией не может быть и речи.

К сожалению, именно так действовало руководство очень многих американских компаний в 1920–30-е годы: они полностью отдали инициативу профсоюзам. Как правило, эти руководители даже не знали, каких требований можно ожидать от профсоюзов. Зачастую они плохо представляли себе, что такое профсоюз, как он ведет себя и почему он ведет себя тем или иным образом. Когда руководителям компании сообщали, что профсоюз собирается выдвинуть определенные требования, они попросту игнорировали эту информацию. По мнению руководства, требования не могут быть выдвинуты по той простой причине, что руководство считает их совершенно необоснованными. Когда же требования все-таки выдвигались, менеджеры называли их «невыполнимыми» и «безусловно, ведущими к краху» компанию, если не всю нашу систему свободного предпринимательства. Через три дня (а может, через три года) менеджмент сдавался, принимая эти требования, и в совместном с профсоюзным лидером заявлении называл достигнутое соглашение «важной вехой в демократических трудовых отношениях». Такой подход нельзя назвать управлением – это скорее отказ от управления, сложение полномочий.

В этой книге мы не станем рассматривать, какие именно цели в отношениях с профсоюзом должно ставить руководство компании. Но ясно одно: эти цели должны быть направлены на возвращение инициативы менеджменту. Следовательно, менеджерам нужно понимать, как действует профсоюз и почему он действует тем или иным образом. Руководство должно знать, какие требования может выдвинуть профсоюз и почему. По сути, оно обязано предвидеть эти требования, чтобы их принятие впоследствии пошло на пользу предприятию или хотя бы не нанесло ему вреда. И главное – руководству нужно учиться выдвигать требования самому, поскольку если их будет выдвигать только профсоюз, то менеджмент будет оставаться пассивным, растерянным, слабым партнером в отношениях с ним.

Отношения с профсоюзами, какими бы важными они ни были, лишь малая и второстепенная часть работы менеджеров по управлению работой и работником. Тем не менее мы не знаем, может ли то, что поддается измерению: текучесть кадров, количество прогулов по неуважительным причинам, безопасность труда, число обращений в медпункт компании, количество подаваемых рационализаторских предложений, обращения в администрацию с жалобами, отношение работников к администрации компании и тому подобное, – влиять на

эффективность работы персонала. В лучшем случае все эти показатели будут лишь поверхностными индикаторами. Тем не менее ими можно пользоваться (и в некоторых компаниях так и поступают) для формирования индекса отношения к персоналу. Несмотря на то что мы можем лишь догадываться, что именно измеряет такой индекс, систематические попытки выяснить, что же на самом деле происходит в рабочей среде, по меньшей мере фокусируют внимание руководства компании на том, что оно может и должно делать для своих подчиненных. Пусть это только полумера, но она напоминает менеджерам об их ответственности за работников и их работу. Конечно, это вряд ли можно назвать даже полумерой (скорее признанием своего неведения), которую нужно заменить реальными целями, основанными на знании.

## **«Жизненный цикл» целей**

Насколько долгосрочными должны быть цели? Каким должен быть временной горизонт наших целей?

Это зависит от природы конкретного бизнеса. Например, производитель готовой одежды «отдаленным будущим» считает распродажу на следующей неделе. Для построения большой паровой турбины понадобится четыре года, и еще два уйдет на ее монтаж; следовательно, для предприятия, занимающегося изготовлением паровых турбин, «ближайшим будущим» могут быть шесть лет. А компании Crown Zellerbach приходится сегодня высаживать деревья, которые вырастут лишь через пятьдесят лет.

Для разных направлений деятельности выделяются разные временные горизонты. На создание маркетинговой организации уйдет по меньшей мере пять лет. Инновации в инженерных разработках или химической промышленности, внедренные сегодня, вряд ли скажутся на результатах маркетинга и прибыли раньше, чем через пять лет. А вот, по мнению опытных менеджеров по продаже, результаты проведения кампании по стимулированию продаж должны проявиться не позже, чем через шесть недель. «Конечно, некоторые продукты приобретают популярность у покупателей несколько позже, – сказал однажды один из таких менеджеров. – Но большинство продуктов, которые не вызвали интереса покупателей в течение шести недель, не вызовут его никогда».

Это означает, что при постановке целей менеджменту необходимо сбалансировать ближайшее будущее (предстоящие два-три года) с более отдаленным будущим (пять и более лет). Этот баланс лучше всего устанавливать с помощью так называемого бюджета регулируемых расходов, поскольку практически все решения, влияющие на такой баланс, касаются того, что бухгалтеры обычно называют «регулируемыми расходами», то есть расходами, которые определяются текущим управленческим решением, а не прошлыми и бесповоротными решениями (подобно амортизационным отчислениям) или текущими потребностями компании (такие как затраты на оплату труда и сырье). Сегодняшние регулируемые расходы – это завтрашняя прибыль; впрочем, они могут оказаться и завтрашними убытками.

Каждому студенту-второкурснику, изучающему бухгалтерское дело, известно, что почти любой показатель «прибыли» может обернуться «убытками», если изменить базу амортизационных отчислений; причем эту новую базу обычно можно представить таким образом, что она покажется не менее целесообразной, чем старая. Однако руководство очень немногих компаний – в том числе и их финансовые отделы – понимает, сколько существует такого рода расходов, которые основываются, осознанно или нет, на оценке краткосрочных и долгосрочных потребностей компании и влияют на первые и вторые. Приведем несколько примеров.

Амортизационные отчисления; бюджеты эксплуатационных расходов; капитальные затраты на замену, модернизацию и расширение; бюджеты

на проведение исследовательских работ; расходы на разработку и дизайн продуктов; расходы на управленческий персонал: оплату его труда и материальное поощрение, а также на подготовку следующего поколения менеджеров; затраты на создание и содержание маркетингового отдела; бюджет на продвижение и рекламу товаров; затраты на обслуживание клиентов и управление персоналом (в частности расходы на обучение).

Практически любую статью расходов можно существенно сократить, а то и вообще ликвидировать; причем в течение некоторого времени, возможно, достаточно долгого, неблагоприятных последствий не будет. Любые из этих расходов можно увеличить, найдя для этого вполне убедительные причины; при этом явные выгоды от такого повышения не будут заметны в течение длительного времени. Сокращение расходов всегда можно провести так, чтобы немедленные результаты этого решения выглядели хорошо. Увеличивая их, всегда можно сделать так, что немедленные результаты этого будут выглядеть хуже.

Не существует готовых формул для принятия решений относительно регулируемых расходов. Они всегда должны основываться на здравом смысле и почти всегда представляют собой компромисс. Но даже неправильное решение лучше, чем традиционная практика раздувания бюджета в периоды благоприятной экономической конъюнктуры и урезания при появлении первых же признаков ухудшения ситуации. Все регулируемые расходы требуют длительного применения: короткие всплески высокой деловой активности не повышают их эффективность. Внезапное урезание способно буквально за один день разрушить то, что выстраивалось годами. Лучше иметь скромную, но постоянно действующую программу материального поощрения персонала, чем выбрасывать деньги на предоставление сотрудникам всевозможных льгот, продавать им свои ценные бумаги с большими скидками и содержать заводскую бейсбольную команду в хорошие времена, а потом, когда число заказов снизится на 10 процентов, прекратить покупать мыло, туалетную бумагу и бумажные полотенца для своих служащих<sup>18</sup>. Лучше предоставлять клиентам минимальные услуги, чем, приучив их к обслуживанию по высшему разряду, сократить наполовину обслуживающий персонал при уменьшении прибыли компании. Гораздо целесообразнее тратить на научные исследования каждый год по 50 тысяч долларов в течение десяти лет, чем израсходовать, скажем, два миллиона за один год, а в течение последующих девяти лет не вкладывать в исследования ни цента. Когда речь идет о регулируемых расходах, ломать хлеба каждый день лучше, чем полбуханки сегодня и ничего завтра.

Для эффективного управления почти каждой статьей расходов требуются квалифицированные специалисты. Однако первоклассные специалисты, как правило, увольняются из компании, если их постоянно бросает из жара в холод, когда их работа зависит от непредсказуемых и внезапных перемен. А если они и остаются, то перестают работать в полную силу. «Какой смысл стараться, если руководство в любом случае поступит как ему вздумается?» Если же руководство сократит квалифицированный персонал во время очередной «волны экономии», то найти ему замену, когда оно вновь решит активизировать деятельность бизнеса, будет не так-то легко, а обучение новых специалистов займет немало времени.

Решения относительно регулируемых расходов сами по себе столь важны для компании в целом (помимо их влияния на отдельные виды деятельности), что их нельзя принимать без всестороннего рассмотрения каждого пункта по отдельности и всех вместе. Менеджеры обязаны знать и ясно понимать, *что* они делают в каждой области и *почему*. Важно, чтобы менеджеры знали и сознательно решали, какой области следует отдать приоритет, какие расходы следует сократить в первую очередь (и насколько), а какие – увеличить в первую оче-

---

<sup>18</sup> Если читателю кажется, что автор преувеличивает, то должен заметить, что подобные случаи действительно отмечались в США в 1951 году.

редь (и насколько). Наконец, важно, чтобы они осознавали и понимали, чем можно рискнуть в отношении отдаленного будущего во имя получения нужных результатов в ближайшей перспективе и что можно принести в жертву сегодня ради достижения нужных результатов через несколько лет.

Бюджет регулируемых расходов на пятилетний период должен показывать расходы в каждой области, необходимые для достижения целей компании в ближайшем будущем – примерно на пять лет. В нем нужно указывать дополнительные расходы в каждой области, которые считаются необходимыми для поддержания рыночного положения компании по окончании пятилетнего периода, для которого ставятся конкретные цели. В результате выявляются области, где расходы можно повысить в первую очередь, если ситуация в бизнесе улучшится, а также области, где расходы можно сократить в первую очередь в случае ухудшения; это позволяет менеджерам планировать, что следует поддерживать даже в самые неблагоприятные времена, что следует корректировать в соответствии с изменением ситуации, а чего избегать даже в периоды процветания. Бюджет регулируемых расходов выявляет общее влияние этих расходов на результаты в краткосрочной перспективе. И наконец, он показывает, чего следует ожидать в долгосрочной перспективе.

## **Уравновешивание целей**

В дополнение к соблюдению баланса между потребностями ближайшего и отдаленного будущего, менеджменту необходимо также уравновешивать цели. Что важнее для компании – расширение рынков, увеличение объема продаж или более высокая норма прибыли? Сколько времени, труда и энергии следует затратить на повышение производительности? Принесет ли то же количество усилий или средств больше прибыли, если инвестировать их в разработку нового продукта?

Умение уравновешивать цели – одно из немногочисленных качеств, явно отличающих компетентных менеджеров от некомпетентных. Однако универсальной формулы для решения этой задачи не существует. У каждой компании свой собственный баланс. Более того, одному и тому же предприятию в разное время требуется разный баланс. Единственное, что можно сказать с уверенностью: уравновешивание целей – не механическая задача, ее нельзя решить путем финансового планирования. Бюджет – это документ, в котором решения по соблюдению баланса целей находят свое окончательное выражение. Однако эти решения требуют здравого смысла и оценки; а оценка будет обоснованной, лишь если базируется на тщательном и всестороннем анализе. Умение руководства не выходить за рамки бюджета зачастую рассматривается как тест на профессионализм. Но составление бюджета, который наилучшим образом гармонизирует разные, подчас противоречивые потребности компании, представляет собой гораздо более важную проверку профессионализма менеджера. Покойный Николас Дрейштадт, глава компании Cadillac и один из самых мудрых руководителей, с которыми мне когда-либо приходилось общаться, сказал однажды: «Любой дурак способен научиться не выходить за рамки своего бюджета. Но в своей жизни я встречал очень мало менеджеров, способных составить бюджет, который стоил того, чтобы его выполнять».

Цели для ключевых сфер – своего рода «приборная доска», позволяющая руководить компанией. Без таких целей менеджеры управляют своими предприятиями наудачу, подобно пилотам, ведущим самолет без ориентиров на местности, без карт и разработанного маршрута.

Однако «приборная доска» полезна лишь настолько, насколько пилот способен читать и интерпретировать ее показания. Применительно к менеджменту это означает способность к прогнозированию. Цели, построенные на ошибочных прогнозах, могут нанести даже больший вред, чем отсутствие целей. Пилот, управляющий самолетом наугад, по крайней мере

отдает себе отчет в том, что он может лететь по неправильному маршруту. Поэтому далее мы обсудим инструменты, необходимые менеджерам для принятия решений, которые завтра могут дать нужные результаты.



## Глава 8

### Сегодняшние решения – завтрашний результат

Менеджмент всегда должен предвидеть будущее – Что такое цикл деловой активности – Определение амплитуды колебаний – Поиск подоплеки будущих экономических условий – Анализ тенденций – Вся надежда на завтрашних менеджеров

Цель определяет, что нужно сделать сегодня, чтобы получить нужный результат завтра. Она основывается на прогнозе будущих событий и на действиях, которые позволят сформировать *это* будущее. Это всегда балансирование между нынешними способами и будущими результатами, а также результатами в ближайшем и более отдаленном будущем.

Для управления компанией умение ставить цели особенно важно, ведь практически каждое основное управленческое решение рассчитано на долгосрочную перспективу; причем в наши дни десять лет представляются весьма коротким периодом времени. Прежде чем крупное управленческое решение – касается ли оно исследований, строительства нового завода, создания новой маркетинговой стратегии или разработки нового продукта – воплотится в жизнь, пройдут годы. И не один год пройдет, прежде чем оно принесет реальные плоды, то есть окупятся усилия людей или финансовые инвестиции. Значит, менеджменту необходимо прогнозировать будущее, пытаться формировать его и уравнивать краткосрочные и долгосрочные цели. Простому смертному не дано добиться идеальных результатов при выполнении этих двух задач. Вопреки этому, нельзя оставлять данные непростые задачи без внимания. Напротив, следует прилагать максимум усилий для их решения, относиться к этой работе так, словно она по силам даже рядовому менеджеру.

Прогнозы на ближайшие пять, десять или пятнадцать лет всегда представляют собой догадки и предположения. Тем не менее есть разница между предположением, которое основывается на трезвой и здравой оценке возможностей, и догадкой, сделанной наобум.

### Что такое цикл деловой активности

Любой бизнес – это часть более широкого экономического процесса, поэтому при составлении плана на будущее обязательно следует учитывать общие экономические условия. Однако менеджменту нужен не просто бизнес-прогноз, то есть прогноз рыночных тенденций через три, пять или десять лет, а инструменты, которые позволили бы ему раскрепостить свое мышление и перестать зависеть в планировании от цикла деловой активности.

На первый взгляд это может показаться парадоксальным. Цикл деловой активности, несомненно, важный фактор в планировании: ведь от того, в какой период – в период экономического всплеска или спада – будет реализовываться то или иное решение, во многом зависит его обоснованность и успех. Экономисты обычно советуют делать инвестиции в низшей точке периода экономического спада и воздерживаться от расширения бизнеса и новых вложений на пике экономического подъема, и, по-видимому, такая рекомендация продиктована здравым смыслом. На самом деле она не более полезна и обоснованна, чем совет покупать дешевле и продавать дороже. Разумеется, это хороший совет, но как ему следовать? Кто может сказать, в какой фазе цикла деловой активности мы находимся? Точность прогнозов экономистов не убеждает. Впрочем, и от прогнозов предпринимателей не следует ждать многого. (Вспомните, что большинство прогнозов 1944–1945 годов предсказывали резкий экономический спад, который якобы должен был начаться сразу же по окончании войны.) Даже если бы эти предсказания были верны, брать за основу цикл деловой активности неразумно.

Если бы мы могли воспользоваться этим советом, то экономические подъемы и спады прекратились бы. Экстремальные флуктуации деловой активности случаются только потому, что следовать подобным рекомендациям психологически невозможно. Во время экономического подъема каждый уверен, что на этот раз даже небо не будет препятствовать росту. А в период экономического спада большинству из нас кажется, что лучше не станет никогда и мы будем продолжать катиться вниз или, по крайней мере, застрянем в нынешнем положении навсегда. До тех пор пока мышление предпринимателей «зациклено» на циклах деловой активности, они будут действовать под влиянием такой психологии. Вследствие чего будут приниматься неправильные решения, как бы хороши ни были намерения и какими бы выдающимися ни были аналитические способности экономистов.

Более того, экономисты все чаще сомневаются в том, действительно ли существует этот самый «цикл». Экономические спады и подъемы, безусловно, происходят. Но действительно ли они наступают с определенной периодичностью и присуща ли им внутренняя закономерность, делающая их предсказуемыми? Величайший из современных экономистов Джозеф Шумпетер в течение двадцати пяти лет напряженно искал такой «цикл», но обнаружил лишь большое количество разнообразных циклических колебаний, анализировать которые можно лишь *задним числом*. Однако анализ цикла деловой активности, который показывает, как нечто происходило, но не позволяет судить о том, как нечто будет происходить, практически бесполезен для управления компанией.

Наконец, цикл деловой активности слишком короткий период времени для планирования многих деловых решений и большинства важных для компании начинаний. Например, программу расширения производства в тяжелой промышленности нельзя основывать на прогнозе на ближайшие четыре, пять или шесть лет, так как она рассчитана на 15–20 лет. То же самое справедливо и при усовершенствовании продукта или маркетинговой стратегии, при принятии решения построить новый магазин или разработать новый тип страхового полиса.

Таким образом, компании нуждаются в первую очередь в инструментах, которые позволяют планировать, не прибегая к предположениям относительно того, в какой фазе цикла деловой активности находится в данный момент экономика. Эти инструменты должны позволять компании планировать свою деятельность и развитие на ближайшие три года или даже семь лет, независимо от экономических колебаний, ожидаемых в течение циклически повторяющегося периода. Сегодня в нашем распоряжении есть три таких инструмента, весьма полезных в управлении компанией.

Во-первых, мы можем исходить из того, что экономические колебания (флуктуации) возможны и неизбежны на любом этапе экономического цикла. Иными словами, мы можем избавить себя от угадывания цикла деловой активности и оценивать свои бизнес-решения, применяя наихудший сценарий развития экономических событий, на который мы можем рассчитывать исходя из прошлого опыта<sup>19</sup>.

Этот метод не дает ответа на вопрос, было ли то или иное решение правильным. Зато он показывает максимальную вероятность риска и, таким образом, служит важнейшим инструментом прогнозирования для оценки минимальной прибыли.

Второй инструмент, более сложный в использовании, но и более полезный. В его основу положен поиск свершившихся событий, которые могут оказать сильное влияние на экономическую ситуацию в будущем. Вместо того чтобы прогнозировать будущее, вы сосредотачиваетесь на прошлых событиях, которые, однако, еще не проявились экономически.

---

<sup>19</sup> Для большинства американских производственных отраслей таким периодом была не Великая депрессия 1929–1932 гг., а короткий спад 1937–1938 гг. В течение этих восьми месяцев они пережили такой резкий спад, какой доводилось пережить разве что промышленно развитым Германии и Японии после сокрушительного поражения во Второй мировой войне.

Вместо того чтобы пытаться угадывать возможную экономическую ситуацию, этот метод пытается найти ее подоплеку.

Ранее мы упоминали о компании, которая по окончании Второй мировой войны решила заняться производством плавких предохранителей и распределительных коробок для жилых домов. Это решение основывалось на анализе факторов, определявших дальнейшее развитие экономической ситуации, а именно на демографической ситуации в США между 1937-м и 1943 годами.

К 1943 году стало ясно, что происходят фундаментальные перемены. Даже если бы статистики, занимающиеся демографическими вопросами, оказались правы в своем предположении (кстати, абсолютно беспочвенном), что высокая рождаемость представляет собой временное явление, обусловленное войной, и завершится с ее окончанием, это не повлияло бы на тот факт, что начиная с 1937 года количество новых семей по сравнению с годами Депрессии значительно увеличилось. И даже если бы создание новых семей и рождаемость после войны уменьшились, эти новые семьи все равно нуждались бы в жилье. Жилищное строительство на тот момент уже почти 20 лет переживало период стагнации, поэтому наблюдался колоссальный скрытый спрос на жилье. Из чего можно было бы заключить, что в послевоенный период произойдет значительный рост активности в этой отрасли. И помешать ему могло бы только поражение США во Второй мировой войне.

Если бы в послевоенное время разразился экономический кризис, строительство жилья превратилось бы в государственный проект. Демографические тенденции и ситуация в отрасли указывали на то, что строительство жилья должно стать главным инструментом государственной политики борьбы с депрессией. Если бы, напротив, в послевоенный период произошел экономический подъем (как и случилось в действительности), то в этой сфере наблюдалось бы значительное повышение деловой активности частных компаний. Иными словами, рост жилищной отрасли произошел бы как в случае спада, так и в случае экономического подъема. (Вообще говоря, если бы наступила послевоенная депрессия, которую предсказывало большинство экономистов, строительство все равно бы выиграло.)

На основе анализа ситуации (к тому времени *уже* развившейся, которая, как следовало ожидать, должна была сформировать определенные условия в экономике независимо от циклов деловой активности) руководство упомянутой компании решило заняться новым делом – производством блоков плавких предохранителей и распределительных коробок. Менеджеры могли бы с полным правом сказать: несмотря на то что речь в данном случае шла о долгосрочном планировании, никакими прогнозами относительно будущего они не руководствовались.

Разумеется, структура населения – лишь один из факторов, влияющих на состояние бизнеса. После окончания Второй мировой войны он был, пожалуй, доминирующим в американской экономике, хотя в другие времена его влияние могло бы оказаться второстепенным или вообще несущественным. Впрочем, этот метод универсален: следует выявить *уже* происшедшие события, не имеющие прямого отношения к экономике, но формирующие экономические условия, и исходя из этого строить планы на будущее.

Несмотря на то что такой анализ лучший из доступных нам инструментов планирования, он не совершенен. Вероятно, подобный вывод можно было бы сделать и о ситуации во Франции в 1944 году. Однако бума в области строительства жилья в этой стране не случилось. И причины этого могут не иметь никакого отношения к экономике. Возможно, они кроются в чрезмерном государственном контроле – жестком регулировании арендной платы и неправильном налогообложении. Может, экономический подъем лишь отсрочен и ожидает Францию совсем скоро? А отсутствие активности в деле строительства жилья в послевоенный период послужило причиной серьезных политических и экономических проблем страны? В любом случае нельзя было пренебрежительно относиться к столь важному делу. Однако для предпринимателя, который решил заняться производством блоков плавких предохранителей и распределительных коробок для жилых домов, это слабое утешение. Во Франции такая затея, даже если бы она основывалась на рациональных соображениях, все же не завершилась бы успехом.

Иными словами, никто не может утверждать, что некое событие неизбежно произойдет. Даже если подобное случится, никто не знает точно, когда именно это произойдет. Поэтому не стоит полагаться исключительно на анализ скрытых факторов. Его всегда следует проверять (третьим и последним) методом снижения рисков при составлении прогноза – методом анализа тенденций, наиболее широко сегодня используемым (из трех перечисленных методов) в Соединенных Штатах Америки. Если с помощью анализа скрытых факторов вы пытаетесь ответить на вопрос, *почему* нечто произойдет, то анализ тенденций пытается ответить на вопросы *с какой вероятностью* и *как скоро*.

Анализ тенденций исходит из предположения, что экономические показатели, такие как потребление электроэнергии на душу населения или сумма страхования жизни в расчете на один доллар семейного дохода, подвержены влиянию долгосрочной тенденции, которая не меняется быстро или непредсказуемо. Ее иногда путают с циклическими флуктуациями; но на достаточно продолжительном отрезке времени тенденция обязательно проявит свою истинную природу. Или, говоря языком статистики, линия тренда, как правило, остается истинной кривой на протяжении 10, 15 или 20 лет. Таким образом, с помощью этого вида анализа пытаются выявить определенные тенденции, действующие в определенном бизнесе. На основе полученных показателей можно планировать свою деятельность на длительный срок, не учитывая цикл деловой активности.

Как средство проверки результатов анализа скрытых факторов анализ тенденций играет чрезвычайно важную роль. Но следует помнить, что нельзя полагаться только на него. В противном случае наши решения будут основываться на событиях прошлого или на несуществующем «законе социальной инерции». Вообще говоря, эти два вида анализа, несмотря на принципиально разные методологические основы, похожи на две щеки «тисков», в которых мы пытаемся зажать и удержать быстротечное время, чтобы как можно лучше рассмотреть его.

Несмотря на недостатки, три описанных метода, если пользоваться ими последовательно, умело, с учетом присущих им ограничений, способны превратить управленческие решения из интуитивных догадок в обоснованные предположения. Во всяком случае, с их помощью менеджеры могут понять, на чем базируются их цели, обоснованы ли их ожидания и когда следует пересмотреть цели, если ожидания либо не оправдались, либо оправдались не тогда, когда предполагалось.

## **Вся надежда на завтрашних менеджеров**

Даже при использовании усовершенствованных методов планирование будущего все равно относится к области предположений, и нельзя исключать, что они окажутся невер-

ными. Следовательно, любое управленческое решение должно включать меры по изменению, приспособлению и выживанию компании. Менеджеры обязаны предусмотреть меры, направленные на корректировку составленных прогнозов. В противном случае, какими бы совершенными ни были методы прогнозирования, желаемое никогда не станет действительным, а так происходит всегда, когда управленческие решения основываются исключительно на долгосрочных прогнозах.

Иными словами, сегодняшние менеджеры должны заниматься воспитанием менеджеров завтрашнего дня. Ведь только они смогут приспособить принятое сегодня решение к завтрашним условиям и превратить обоснованные предположения в реальные достижения. Только они смогут сформировать эти условия таким образом, чтобы они соответствовали решениям, принимаемым сегодня.

Говоря о развитии управленческого персонала, мы стремимся подчеркнуть, что эта задача направлена на то, чтобы научить будущих менеджеров принимать решения. И это действительно необходимо; однако систематическая подготовка менеджеров нужна уже сегодня. Следует воспитывать управленцев, которые знают и понимают, какие соображения положены в основу сегодняшних решений, что позволит им действовать с полным знанием дела, когда эти решения станут «головной болью» завтрашнего дня.

Таким образом, сколь бы благополучным ни выглядело положение компании, сколь бы скрупулезно ни был выполнен анализ, сколь бы совершенны ни были используемые инструменты, в конечном счете бизнесом всегда управляют люди.

## Глава 9

### Принципы производства

Способность производить – всегда решающий и ограничивающий фактор – Производство – это не обработка материалов инструментами, а применение логики к работе – У каждой системы производства собственная логика и требования к бизнесу и менеджменту – Три системы производства – Можно ли считать «новый стиль» массового производства четвертой системой производства? – Производство уникальных продуктов – Массовое производство: «старый стиль» и «новый стиль» – Процессное производство – Что должен требовать менеджмент от производственного персонала – Какой менеджмент необходим производственным системам – Автоматизация: революция или постепенные изменения? – Понимание принципов производства гарантирует успех менеджерам на ближайшие десятилетия

В этой книге не рассматривается управление производством в общепринятом понимании этого термина, как, впрочем, и управление продажами и финансами, разработка новой продукции, инвестиции в страховом бизнесе. Однако принципы производства требуют самого пристального внимания со стороны руководства любой компании, которая производит и продает материальные блага, поскольку в таком бизнесе достижение целей зависит от способности производства выпускать необходимое количество продуктов нужного качества по требуемой цене в заданное время и умения гибко реагировать на изменения. На любом производственном предприятии при постановке деловых целей следует учитывать способность производить материальный продукт. Задача менеджмента – устранять ограничения, налагаемые суровой реальностью материального производства. Руководство обязано так управлять своим бизнесом, чтобы превратить эти физические ограничения в благоприятные возможности.

Разумеется, в этом нет ничего нового. Но по традиции менеджмент реагирует на физические ограничения производства давлением на производственное подразделение. Найдется мало областей, где «силовые методы управления» были бы настолько широко распространены, как на производстве. А сами производственники решают эти проблемы разными методами и инструментами – от разработки новых станков до реорганизации технологического процесса.

Однако это не решает проблему. Чтобы превращать физические ограничения в благоприятные возможности, руководство должно понимать, во-первых, какая система производства обеспечит успешное функционирование компании и каковы принципы этой системы; во-вторых, обеспечивать обязательное и последовательное применение этих принципов. Производство не означает обработку материалов инструментами. *Производство – это логическое решение поставленной задачи.* Чем более четко, последовательно и рационально применяется логика, тем меньше ограничений и больше благоприятных возможностей получает производство.

Каждая система производства во всех отраслях и на всех уровнях предъявляет особые требования к управлению предприятием. Для каждой требуются разные знания, умения и навыки. Одна совокупность требований необязательно должна быть лучше другой, так же как неевклидова геометрия ничуть не лучше евклидовой. Просто они разные. И если менеджмент не понимает требований своей системы производства, то он не способен эффективно управлять ею.

Особенно важно это сегодня, когда многие компании переходят от одной системы производства к другой. Если такой переход рассматривается лишь как смена оборудования, технологий и методов работы, то компания неизбежно столкнется с новыми проблемами. Чтобы

пользоваться выгодами, менеджмент должен понять, что новая система предполагает применение новых принципов, и узнать, в чем их суть.

## Три системы производства

В настоящий момент нам известны три базовые системы промышленного производства: производство уникальных продуктов (единичное производство), массовое и процессное производство. Фактически их четыре, поскольку массовое производство «старого стиля», то есть выпуск одинаковых продуктов, отличается от массового производства «нового стиля» – производства одинаковых деталей и «узлов», из которых собирают разные продукты.

Каждая система действует по собственным принципам, и каждая – предъявляет особые требования к менеджменту. Однако существует два общих правила для повышения эффективности производства и устранения ограничений.

1. Устранить ограничения производства удастся быстрее и легче, если принципы, лежащие в основе системы, применяются последовательно и настойчиво.

2. Системы представляют некую последовательность совершенствования, причем единичное производство наименее, а процессное – наиболее совершенно. При этом они представляют разные стадии контроля ограничений. Это не означает, что при переходе от единичного производства к процессному мы переходим к заведомо более совершенной системе. Каждая предназначена для особого применения и выдвигает особые требования и ограничения. Однако при этом мы достигаем улучшения в той мере, в какой можем ввести в производство элементы более совершенной системы и гармонизировать их в рамках одного производства.

Существует также два общих правила, касающихся требований, предъявляемых к менеджменту каждой системой.

1. Системы различаются не только сложностью предъявляемых требований, но и шириной знаний, необходимых менеджменту. При переходе от одной к другой нужно учиться работать по-новому, а не совершенствовать старые методы работы.

2. Чем более последовательно применяются принципы каждой системы производства, тем легче менеджменту соответствовать ее требованиям.

Менеджменту следует научиться работать в той производственной системе, которая *соответствует* особенностям продукта и производства, а не в той, в какой он *фактически* умеет работать. Неспособность или нежелание учиться применять новые принципы управления приводит к снижению производительности, причем требования к менеджменту отнюдь не снижаются. Напротив, управлять становится еще труднее.

Показательный пример – сталелитейная промышленность, в которой в «процессе серийного производства» применяется главным образом система единичного производства. Вряд ли найдется другая отрасль, которая работала бы с большей настойчивостью и успехом над совершенствованием этой системы. Тем не менее руководители сталелитейных компаний сталкиваются в основном с проблемами процессного производства: большой объем основного капитала и потребность непрерывного производства, которые влекут за собой высокий показатель точки безубыточности; необходимость постоянной и активной коммерческой деятельности; необходимость принимать долгосрочные инвестиционные решения и тому

подобное. При этом сталелитейные компании пользуются лишь немногими выгодами, которые принесло бы им процессное производство.

Подытоживая сказанное, отметим самую главную задачу управления бизнесом: важно знать, какая система производства используется, и тщательно придерживаться ее принципов; выяснить, какие части производственного процесса можно перевести на более совершенную систему, и попытаться реорганизовать их соответствующим образом; понимать, какие требования каждая система предъявляет к менеджменту.

В тех случаях (как в сталелитейной промышленности), когда по историческим и техническим причинам не получается организовать производство по принципам более подходящей системы, задача менеджмента – систематически устранять препятствия. Вообще-то не стоит пытаться хоть немного повысить эффективность неправильной системы производства. Я убежден, что значительная часть колоссальных технологических усилий в сталелитейной промышленности прикладывается не туда, куда их следовало бы прикладывать. Усилия, направленные на совершенствование традиционного процесса, окажутся потраченными впустую, когда производство стали в конце концов станет процессным производством; а произойдет это, по-видимому, довольно скоро. Предприятие, использующее неподходящую систему, вынуждено удовлетворять всем требованиям, которые правильная и более совершенная система предъявляла бы к менеджменту. Однако у него нет средств, чтобы платить за них, поскольку такие средства могут появиться только в результате роста производительности, обеспечиваемого более совершенной системой.

## Производство уникальных продуктов

Рассмотрим подробнее все три системы производства и их принципы.

В первой системе, производстве уникального продукта, каждый продукт единственный в своем роде. Строго говоря, производства уникальных продуктов вообще не существует, за исключением шедевров изобразительного искусства. Однако строительство военного корабля, большой турбины или небоскреба вполне можно считать производством уникального продукта. То же самое можно сказать о строительстве жилого дома и о большинстве продуктов «серийного производства», изготавливаемых в каком-либо цеху на заказ (например, индивидуальный пошив одежды).

Основной принцип системы *единичного производства* – разделение на однородные стадии. Например, в строительстве многоквартирного жилого дома (простейший пример такого производства) можно выделить четыре такие стадии. Во-первых, рытье котлована и заливка бетона для стен фундамента и пола цокольного этажа. Во-вторых, возведение каркаса и настиление крыши. В-третьих, монтаж водопровода, электропроводки и вентиляционной системы во внутренних стенах. И наконец, отделка интерьера. Каждая из этих стадий принципиально отличается от других, то есть по завершении любого этапа строительства работа может быть остановлена – даже на довольно долгое время – без ущерба для проделанной работы. Однако работу в рамках каждой стадии желательно выполнять без остановок, иначе все сделанное пойдет насмарку – частично или даже полностью, в результате чего придется переделывать работу. Кроме того, каждая стадия может несколько отличаться от той же стадии при строительстве другого дома, хотя это и не вызывает серьезных проблем и не приводит к существенному затягиванию начала следующей стадии. Согласно внутренней логике данного продукта (то есть жилого дома), каждая стадия в известном смысле автономна и самостоятельна.

Такая система производства с присущим ей разбиением работы на однородные стадии принципиально отличается от ремесленного способа организации работы, например, когда плотник выполняет всю плотницкую работу, водопроводчик – водопроводную и так далее.



Хорошо организованное единичное производство осуществляется не по принципу выполнения специалистами определенных видов работ (ремесленный принцип), а по принципу выполнения определенных стадий процесса. Специалист по прокладке телефонных проводов, не будучи квалифицированным электриком, плотником, водопроводчиком или кровельщиком, должен смонтировать телефонную линию в электропроводку, сделать прорези в досках пола, осуществить заземление, а также может снять и снова застелить кровельную драпку. Иными словами, либо каждый специалист, занятый на определенной стадии, обязан уметь выполнять все работы, необходимые на этой стадии, либо, как при постройке большой турбины, каждая стадия должна выполняться комплексной бригадой, состоящей из разных специалистов. Одному человеку или бригаде не требуются профессиональные навыки, в которых нет необходимости на конкретной стадии.

Во многом впечатляющие темпы строительства военных морских судов, продемонстрированные США в период Второй мировой войны, объясняются этим. В то время было построено беспрецедентно много кораблей по принципу единичного производства. Работа разделялась на однородные стадии; рабочие бригады формировались с учетом конкретных потребностей каждой стадии; происходило систематическое обучение работников определенным видам работ, требуемых в рамках каждой отдельно взятой стадии. Такой подход сделал возможным последовательное планирование технологического потока, что оказалось наиболее эффективным способом экономии времени.

## **Массовое производство: «старый стиль» и «новый стиль»**

*Массовое производство* – это производство разнообразных продуктов (большими и небольшими партиями) из однотипных и стандартизованных комплектующих.

В производственной сфере преобладает массовое производство. Оно считается, и небезосновательно, типичной системой индустриального общества, хотя процессное производство вскоре будет всерьез конкурировать с ним.

В наши дни массовое производство столь повсеместно распространено, что кажется, будто мы давно все знаем о нем (разумеется, сегодня нам известно все о его ключевых принципах). Однако это не так. Только сейчас мы начинаем понимать, *что* нам следует делать. Дело в том, что тот, кто возвестил миру о начале эры массового производства, неправильно понимал и применял эту систему – такое зачастую случается с первопроходцами.

Когда Генри Форд сказал, что «потребитель может иметь автомобиль любого цвета, если только этот цвет – черный», он не шутил. Этими словами он хотел выразить сущность массового производства как выпуска большого количества однотипных продуктов. Разумеется, он знал, что предоставить клиенту выбор цветов было бы довольно просто: для этого нужно дать маляру, стоящему в конце сборочного конвейера, три или четыре распылителя с красками вместо одного. Но Форд также понимал (и это было правильно), что, если сделать хоть небольшую уступку многообразию, однотипности продукта скоро придет конец. А для Форда в этом была суть массового производства.

Однако такое «старое» представление о массовом производстве не верно. Подлинно массовое производство помогает создать большее разнообразие продуктов, чем любая другая система, придуманная людьми. Оно основывается не на изготовлении однотипных продуктов, а на производстве множества разных продуктов из *однотипных деталей*.

Таким образом, модель массового производства – это не старый сборочный конвейер Форда, а производитель сельскохозяйственного

оборудования в Южной Каролине, разрабатывающий и изготавливающий культиваторы для крупных фермерских хозяйств. Каждая конструкция этого производителя уникальна. Например, он производит культиватор, который выполняет (с помощью всевозможных приспособлений) все операции, необходимые для выращивания огурцов на больших посевных площадях, начиная с предпосевной подготовки полей ранней весной и заканчивая сбором урожая на оптимальной стадии созревания огурцов и даже их засолкой. Более чем 700 разных моделей (причем за один производственный цикл редко выпускается больше одной штуки) собираются исключительно из однотипных, стандартизованных деталей, выпускающихся большими партиями (например, тысячами штук) другими американскими компаниями. Главная задача этого производителя не сконструировать устройство, которое могло бы отбирать огурцы наиболее подходящего для засолки размера, а найти массового изготовителя деталей, которые хоть и предназначены изначально совсем для другой цели, выполняют необходимую функцию, если использовать их в этой машине.

Применение этого принципа на практике предполагает систематический анализ продуктов в целях нахождения такого набора комплектующих, которые использовались бы во всем ассортименте продуктов данного производителя. Затем производство организуется таким образом, чтобы на основе минимального количества готовых комплектующих можно было выпускать максимум разных конечных продуктов. Иными словами, решение проблемы разнообразия переносится из всего производства в сферу сборки.

В 1940-е годы ассортимент одной крупной компании по производству электроприборов включал 3400 разных моделей, каждая из которых состояла из 40–60 деталей. Анализ этой линейки продуктов позволил сократить число моделей примерно на треть: 1200 моделей дублировали существующие. Было решено оставить 2200. Чтобы выпускать столько моделей, компания должна была производить самостоятельно или закупать на стороне свыше 100 тысяч разных деталей.

После проведения анализа продуктов, утверждения ассортимента и составления перечня необходимых деталей оказалось, что практически все эти 2200 моделей можно разделить на четыре категории в соответствии с величиной напряжения. Лишь 40 продуктов не вписывались в эту классификацию. Прделанная работа позволила сократить количество нужных деталей для всех остальных продуктов. Затем удалось свести к минимуму число вариантов каждой детали. Лишь одну из них сейчас приходится производить в одиннадцати вариантах; в среднем же на одну деталь приходится пять вариантов.

Собственно, эта компания сосредоточилась на производстве деталей, несмотря на то что ее конечные продукты достаточно сильно отличаются. Решение проблемы разнообразия перенесено на сборку. Детали можно выпускать непрерывно, в соответствии с графиком, определяемым запасами готовой продукции, а не количеством заказов, поступивших от клиентов. А величина запасов, в свою очередь, зависит от того, сколько времени уходит на сборку и поставку конечного продукта клиентам.

Такое массовое производство в «новом стиле» представляет собой самую полезную концепцию производства из тех, которые имеются сегодня в нашем распоряжении. Тем не менее до сих пор ее применяют немногие компании. Должно быть потому, что приемы

и методы, позволяющие в полной мере воспользоваться ее преимуществами, появляются лишь сейчас. Прежде всего это логические методы «исследования операций», используемые в сложном анализе продуктов и деталей, без которого невозможно внедрение истинного принципа массового производства.

Применение нового принципа значительно снижает издержки, иногда на 50–60 процентов, и не ограничивается лишь процессом производства. Метод позволяет хранить материально-производственные запасы в виде комплектующих, а не готовых продуктов, сокращать издержки и предоставлять более качественное обслуживание клиентам.

Иными словами, с помощью нового принципа можно достичь того, к чему стремился Генри Форд, – непрерывного производства, не зависящего от заказов клиентов или необходимости сменить инструменты, стили или модели. Но достигается это за счет производства не однотипных продуктов, а стандартизованных деталей. Однотипность в производстве сочетается с разнообразием при сборке.

Очевидно, что ввести принцип массового производства в практику не так-то просто, поскольку его действие не ограничивается лишь рамками производства, а требует напряженной и огромной работы специалистов по маркетингу, инженеров, финансистов, сотрудников отдела персонала, снабженцев и других. Это влечет за собой немалые риски, так как метод рассчитан на длительный производственный цикл (три месяца, пол- и даже полтора года) и постоянное использование оборудования. Кроме того, нужно использовать новые инструменты бухгалтерского учета.

Необходимо также учитывать, что массовое производство в «новом стиле» невозможно освоить быстро. Например, у компании по производству электроприборов на это ушло три года. Зато менее чем через два года ей удалось полностью возместить расходы на практически полное перепроектирование продуктов и переоснащение производства.

## **Процессное производство**

Третья система – *процессное производство*. В данном случае технология и продукт становятся одним целым.

Типичный пример такого производства – нефтеперерабатывающий завод. Конечный продукт, получаемый путем переработки сырой нефти, определяется технологическим процессом, который использует этот завод. Он может производить только такой продукт и только в таких пропорциях, на которые настроен весь его производственный процесс. Если нужно будет получить новый продукт или потребуются изменить соотношение между разными продуктами перегонки нефти, придется перестроить завод. По этому принципу работают предприятия химической промышленности. На нем, с некоторыми вариациями, основана переработка молока и производство листового стекла.

И в процессном, и в массовом производстве в «новом стиле» можно внедрить автоматизацию.

## **Что менеджмент должен требовать от производственного персонала**

Менеджмент должен требовать от всех без исключения лиц, несущих ответственность за производство, знания того, какая система производства больше подходит для данного предприятия, и последовательного применения принципов этой системы. Это первые и решающие шаги в деле устранения ограничений в деятельности компании. Лишь после выполнения этого можно приступить к следующему шагу – переходу (хотя бы частичному) к более совершенной системе производства.

К чему может привести несоблюдение этого правила, наглядно демонстрирует пример провального проекта сборных домов (домов, собираемых из готовых блоков). Казалось бы, что может быть проще, чем собрать дом из готовых блоков. Тем не менее попытка сделать это, предпринятая в США в послевоенные годы, провалилась.

Причина неудачи крылась в том, что использовать типовые блоки (иными словами, массовое производство) пытались в системе единичного производства. Вместо однородных стадий как организующего принципа был выбран ремесленный способ, что оказалось более дорогостоящим и менее эффективным делом, чем даже применение старых методов. Однако когда компания Levitts из Лонг-Айленда разделила процесс строительства на однородные стадии, используя фабричные блоки, она сэкономила время и деньги.

Аналогично сборка из готовых блоков не приносила никакой экономии железнодорожному ремонтному цеху, пока работа была организована ремесленным способом. Когда же для выполнения определенной стадии стали приглашать бригады рабочих, состоящие из разных специалистов (иными словами, когда ремесленную организацию заменили стадийной), использование готовых блоков принесло огромную экономию.

Это правило особенно важно соблюдать на предприятии массового производства, которое выпускает разнообразные продукты. Здесь заложены чрезвычайно благоприятные возможности для применения автоматизации. Однако использовать их следует лишь после тщательного анализа производства, которое организовано как изготовление однотипных деталей и сборка из них разнообразных конечных продуктов.

Уже упоминавшейся компании по производству электроприборов удалось легко автоматизировать изготовление деталей, приблизившись вплотную к тому, что мы наблюдаем на нефтеперерабатывающих заводах или заводах, выпускающих листовое стекло. Можно привести и другие примеры.

По заказу ВМФ Бюро стандартизации США недавно разработало метод автоматического производства электронных плат, благодаря которому удалось отказаться от пайки каждой схемы в отдельности. Иными словами, этот процесс позволяет избавиться от «производства путем сборки», традиционного для электронной промышленности. При этом возможно выпускать большой набор схем из разных сочетаний одних и тех же элементов без перестройки процесса и изменений в производстве. Достигается это за счет замены в радиоприемнике или телевизоре большой платы, проектировавшейся как одно целое, относительно небольшим количеством готовых стандартизованных плат, которые можно объединять при сборке, чтобы при этом образовались требуемые электронные схемы или комбинации схем.

Мне больше всего нравится пример компании по пошиву рубашек, которая столкнулась с проблемой бесконечного разнообразия размеров, фасонов и цветов, что на первый взгляд делало практически невозможным планирование производства. Однако анализ показал, что три четверти объемов производства компании составляют рубашки белого цвета, для пошива которых использовались только три основных вида тканей. Сколько метров для этого требуется, было несложно подсчитать. Кроме того, все рубашки состоят из семи деталей: полочки, спинка, кокетка, воротничок,

правый рукав, левый рукав, манжеты. Подгонку под нужный размер можно делать в ходе «сборки» (сшивания отдельных частей), отрезая избыточную длину или ширину (дешевле пожертвовать несколькими сантиметрами ткани, чем изготавливать детали разных размеров). Разнообразие фасонов обеспечивалось разными воротничками, манжетами и пуговицами. Все детали, за исключением воротничков и манжет, можно было бы шить из трех видов ткани и комбинировать с тремя моделями манжет и шестью моделями воротничков. В настоящее время только воротнички, достаточно простые в производстве, изготавливаются по заказу клиентов. Выходит, работа, которая несколько десятилетий назад почти полностью выполнялась вручную на индивидуальных швейных машинах, превратилась в непрерывный автоматизированный процесс, управляемый стандартами материально-производственных запасов. В результате такого перехода резко снизились издержки, конечный продукт (размеры и фасоны) стали значительно разнообразнее, возросла удовлетворенность клиентов.

## **Какой менеджмент необходим производственным системам**

Менеджмент обязан понимать, каких знаний и умений требуют от него разные системы производства.

В единичном производстве главная задача менеджмента – получение заказа. В системе массового производства менеджменту нужно построить эффективную сеть дистрибуции и научить клиента приспособлять свои потребности к существующему ассортименту продуктов. А для процессного производства следует создавать, поддерживать и расширять определенный рынок, а также находить новые. Подобный пример продемонстрировала знаменитая кампания Standard Oil – бесплатная раздача керосиновых ламп китайским крестьянам ради создания рынка керосина. Производство единичных продуктов характеризуется высокой себестоимостью продукта, но при этом и значительной гибкостью производственного процесса. Массовое производство в «новом стиле» позволяет сравнительно дешево удовлетворять потребности клиентов достаточно широким и гибким ассортиментом продуктов. Но оно требует гораздо более высоких капиталовложений, чем единичное производство, а также непрерывности производственного процесса. Кроме того, оно влечет за собой необходимость хранения материально-производственных запасов и требует создания сети дистрибуции, способной постоянно заниматься продажей, в отличие от отдела продаж, который проводит поиск специализированных, индивидуальных заказов. Процессное производство нуждается в самых высоких финансовых капиталовложениях и практически непрерывном процессе. К тому же, поскольку продукты и процесс в этом случае должны, образно говоря, стать одним целым, при внесении изменений в процесс будут появляться новые продукты, хотя на них нет спроса на существующем рынке (типичное явление для химической промышленности). Таким образом, менеджменту придется выявлять и создавать новые рынки для любых новых продуктов, а также поддерживать стабильный спрос на старых рынках. Вообще говоря, в условиях автоматизации главной заботой менеджмента (как при массовом, так и при процессном производстве) должно быть поддержание постоянного уровня экономической активности и предотвращение чрезмерных экономических колебаний, таких как подъемы и спады.

Если в условиях единичного производства планирование кратковременно, то в массовом производстве решения принимаются на более долгий срок. Скажем, на формирование сети дистрибуции может уйти десять лет. Примерно столько времени понадобилось ком-

пании Kaiser-Frazer Automobile в послевоенные годы, чтобы создать сети дистрибуции. А вот для процессного производства решения принимаются с расчетом на еще более отдаленную перспективу. Построенные производственные мощности относительно негибкие; для их реорганизации требуется очень много средств; совокупные инвестиции могут быть велики, а создание нужного рынка занимает много времени. Это хорошо заметно в маркетинговых структурах нефтяных компаний. Итак, чем более совершенна организация производства, тем более ответственно следует подходить к планированию.

Каждая система производства нуждается в разных управленческих знаниях и умениях. Единичному производству требуются хорошие технические специалисты, массовому (как в «старом», так и в «новом стиле») – управленцы с отличным аналитическим мышлением, умеющие качественно составлять графики и планы выполнения работ. Массовому производству в «новом стиле», а также процессному производству требуются руководители с целостным видением бизнеса и концептуальным мышлением.

В условиях системы единичного производства управление бывает сосредоточено на самом верхнем уровне. Координация разных функций необходима главным образом на самом вершине. Продажи, разработка и производство – все эти сферы отлично функционируют самостоятельно и соотносятся только при выработке политики компании. Наша теория организаций в основном исходит из этого типа управления, несмотря на то что сегодня в американской промышленности единичное производство скорее исключение, чем правило.

В массовом производстве в «старом стиле» все еще применяется такая модель, хоть это сопряжено с немалыми трудностями и снижением эффективности. Лучшие результаты достигаются при использовании модели, в которой центры принятия решений и интеграции расположены на более низких уровнях, что обусловлено необходимостью тесной координации между отделом разработки продукта, производством и отделом продаж.

В массовом производстве в «новом стиле» и процессном производстве централизация невозможна, так как здесь необходимо тесное сотрудничество всех специалистов на каждой стадии. Разработка, производство, маркетинг и организация работы осуществляются многофункциональной командой, каждый член которой, помимо выполнения собственных функций, должен постоянно оценивать влияние своей работы на компанию в целом. Решения, влияющие на бизнес в целом, должны приниматься децентрализованно – иногда на таком низком уровне, который сегодня даже не считается управленческим.

Между рядовыми исполнителями и управленцами существует большая разница. Единичному производству, как правило, удается приспособиться к экономическим флуктуациям: в периоды экономического спада рабочие места сохраняются лишь за руководителями низового звена (мастерами, бригадирами, прорабами, начальниками цехов и другими подобными специалистами). Остаются также наиболее квалифицированные рабочие. Других недостающих профессионалов всегда можно найти на рынке труда. Работникам, занятым в массовом производстве в «старом стиле», приходится настойчиво требовать от предприятия стабильной занятости именно потому, что они узкие специалисты. А компании с автоматизированным производством, будь то массовое производство в «новом стиле» или процессное, должны обеспечивать постоянную занятость, поскольку необходимый им персонал представлен квалифицированными специалистами с хорошей практической и теоретической подготовкой. Такие сотрудники представляют собой огромные инвестиции, которые недопустимо терять понапрасну. К тому же на подбор и подготовку высококвалифицированного персонала компании может понадобиться несколько лет. Например, нефтяные компании, типичные представители процессного производства, прилагают немало усилий для обеспечения постоянной занятости своих сотрудников (даже в тяжелые времена экономического спада), что нельзя рассматривать ни как случайность, ни как благотворительность.

На автоматизированных предприятиях не так уж много рабочих в привычном понимании этого слова. Как было сказано выше, автоматизация не приводит к сокращению общего количества занятых людей (то же можно сказать и о массовом производстве, внедрение которого не привело в свое время к сокращению рабочей силы). Наблюдение за процессным производством показывает, что число сотрудников не сокращается, а напротив, растет. Однако автоматизация требует совершенно других работников, которые по квалификации приближаются к техническим специалистам (например, инженерам), а не обычных рабочих производственной сферы. Тут возникает проблема подбора персонала, которая принципиально отличается от «управления персоналом», с которым привыкли иметь дело руководители.

## **Автоматизация: революция или постепенные изменения?**

Жизнь научила меня относиться чрезвычайно скептически к любым предсказаниям неизбежной революции либо радикальных перемен в технологии или организации бизнеса. В конце концов, сегодня, спустя 200 лет после начала первой промышленной революции, в Нью-Йорке по-прежнему процветает швейная промышленность – крупная отрасль, организованная по принципу надомного труда, который, как говорится в учебниках, устарел примерно к 1750 году. Не так уж трудно найти и другие примеры таких выживших «ископаемых», до сих пор пребывающих в счастливом (с большой пользой для себя) неведении относительно того, что их похоронили еще 200 лет тому назад.

Разумеется, препятствий для распространения автоматизации достаточно много. Главным образом это недостаток квалифицированных специалистов, готовых к восприятию новых концепций. Кроме того, по оценкам, быструю выгоду от автоматизации получит лишь десятая часть американских отраслей, по крайней мере на нынешней стадии развития их технологий. Даже если бы действительно происходила революция автоматизации, она развивалась бы медленно и чрезвычайно неравномерно.

И все-таки революция происходит. В американской экономике в следующем десятилетии этому поспособствует один мощный фактор – дефицит рабочей силы. Из-за низкой рождаемости в 30-е годы численность рабочей силы в США к 1965 году повысится лишь на 11 процентов. Вместе с тем население Соединенных Штатов Америки в общем будет расти гораздо более высокими темпами, даже если нынешний всплеск рождаемости в будущем не сохранится.

Чтобы достичь минимального роста, диктуемого темпами увеличения населения, технологический прогресс и экономические тенденции потребуют от компаний удвоить численность персонала, если доминирующей останется нынешняя система производства.

Независимо от того, случится революция или нет, самая значимая, многообещающая и долговременная возможность повысить эффективность производства в предстоящие десятилетия состоит не в применении новых станков или процессов, а, во-первых, в *последовательном применении нового принципа массового производства* и, во-вторых, в *применении принципов автоматизации*. Методы и инструменты управления предприятием останутся специализированным предметом, с которым должен быть знаком лишь производственный персонал. Но каждому менеджеру придется усвоить принципы производства и главное осознать, что эффективность производства зависит от принципов управления, а не от станков и всевозможных технологических устройств. Без этого понимания он не сможет успешно исполнять свои обязанности.

## Часть II

# Управление менеджерами

### Глава 10

## История компании Ford

Менеджеры как основной ресурс предприятия, самый дефицитный, дорогостоящий и «скоропортящийся» – Как Генри Форд пытался обойтись без менеджеров – Как Ford Motor оказалась на грани краха – Перестройка менеджмента компании – Что такое управление менеджерами – Менеджер – это не управляющий, назначенный владельцем компании – Шесть требований к управлению менеджерами

Фундаментальные проблемы субординации, структуры, мотивации и лидерства в компании должны решаться в рамках управления менеджерами. Менеджеры – основной ресурс компании, причем самый дефицитный. На полностью автоматизированном заводе, возможно, удастся обойтись без рядовых сотрудников (или, по крайней мере, можно сократить их число до минимума). Но без менеджеров обойтись нельзя. Более того, их должно быть во много раз больше, чем есть на современных предприятиях.

В большинстве компаний менеджеры – самый дорогостоящий ресурс, и этот ресурс «амортизируется» быстрее других, поэтому требует постоянного восполнения. На формирование эффективной управленческой команды могут уйти годы, а плохое управление способно разрушить ее за очень короткое время. Количество менеджеров, а также выплачиваемые за их работу суммы неизбежно будут расти, как это было в первой половине XX столетия. Параллельно с этим повышаются требования компании к квалификации и навыкам менеджеров. До сих пор эти требования повышались в два раза в каждом поколении, и нет причин полагать, что в последующие десятилетия данная тенденция исчезнет.

От качества и эффективности управления зависит, будут ли достигнуты поставленные цели. От этого также во многом зависит, насколько правильно и эффективно в компании управляют работником и работой, поскольку отношение работника к работе отражает прежде всего отношение менеджмента к своей работе, его компетентность и организованность. Эффективность работника определяется главным образом тем, как им управляют. В наши дни, по традиции, управление персоналом в основном подразумевает работу с рядовыми сотрудниками и не включает управленцев. И это серьезная ошибка. Типичный пример подобной практики недавно показала одна крупная компания, создавая отдел по развитию персонала, в уставе которого значилось, что «этот отдел несет ответственность за отношения между компанией и работниками, зарабатывающими менее пяти тысяч долларов в год». Что ж, можно смело предсказать бесславный конец нового отдела.

Управление менеджерами – главная забота каждого менеджера. Последние десять – пятнадцать лет американские управленцы без устали занимаются призывами, увещеваниями, наставлениями и проповедями, в ходе которых они рассказывают, что их задача – управлять людьми, находящимися у них в подчинении. Они убеждают друг друга в том, что именно эта задача самая главная, и охотно делятся советами и рекомендациями, какие дорогостоящие инструменты лучше использовать для облегчения коммуникаций, направленных сверху вниз. Но я пока еще не встречал ни одного руководителя, независимо от занимаемой должности, которого не заботили бы в первую очередь отношения и коммуникации с собственным начальством, то есть коммуникации, направленные снизу вверх. Все мои знакомые президенты больших и малых компаний беспокоятся больше об отношениях с советом



директоров, чем со своими вице-президентами. Каждый вице-президент чувствует, что для него очень важны отношения с президентом компании. И так вплоть до бригадира какого-нибудь участка, начальника цеха или администратора, который нисколько не сомневается в том, что он сумеет поладить со своими подчиненными, только если «босс» и отдел персонала оставят его в покое.

Это отнюдь не говорит о порочности человеческой природы, как, по-видимому, склонны думать специалисты по управлению персоналом. Первейшая забота любого менеджера – построить отношения с вышестоящим руководством, что вполне естественно. Быть менеджером – значит нести ответственность за результаты компании. Того, кто не способен взять на себя такую ответственность, нельзя считать менеджером. А тот, кто не считает это своей главной обязанностью, плохой менеджер. Более того, вполне возможно, он не соответствует своей должности.

Менеджера волнуют отношения с начальством. Он спрашивает, чего ждет от него начальство? Менеджер пытается довести свою точку зрения до сведения руководства, убедить начальство одобрить его предложения и оценить его вклад в успехи компании. Его также заботят отношения с другими подразделениями и отделом персонала. Все эти проблемы отношений, направленных снизу вверх, относятся к сфере управления менеджерами.

Таким образом, исходным пунктом при обсуждении управления людьми в компании должно быть управление менеджерами, а не рядовыми сотрудниками и их работой, сколь бы многочисленны они ни были.

## **Как Генри Форд пытался обойтись без менеджеров**

Основные проблемы и концепции управления менеджерами лучше всего проиллюстрировать соответствующим примером. Давайте вспомним историю компании Ford Motor<sup>20</sup>. Вряд ли найдется более драматический сюжет, чем стремительное падение Ford с вершины невероятного успеха к состоянию, близкому к краху, произошедшее за пятнадцать коротких лет. Пожалуй, только не менее стремительный взлет и чудесное воскрешение компании, которым мы тоже были свидетелями.

В начале 1920-х годов доля Ford Motor на автомобильном рынке составляла две трети. Спустя пятнадцать лет, к началу Второй мировой войны, доля рынка Ford сократилась до 20 процентов. Как частная компания Ford не публикует финансовую отчетность. Но многие в автомобилестроении полагают (возможно, они ошибаются), что за эти 15 лет она ни разу не получила прибыли.

То, насколько близко компания подошла к краю пропасти, показала паника, случившаяся в автомобилестроительной отрасли, когда во время войны погиб Эдсел Форд, единственный сын Генри Форда. На протяжении почти двадцати лет на рынке автомобилестроения велись разговоры: «Старик долго не протянет, подождем, пока Эдсел возьмет дело в свои руки». Но Эдсел умер, а Генри Форд был жив, и это заставило отрасль взглянуть на положение в Ford Motor по-другому. А ситуация в компании была такова, что ее выживание представлялось маловероятным. Многие говорили, что Ford не выживет ни при каких обстоятельствах.

Доказательством серьезного отношения к таким прогнозам стал план, разработанный в Детройте влиятельными лицами в автомобилестроительной отрасли. Правительство США намеревалось ссудить достаточную сумму компании Studebaker – четвертому по величине американскому автомобильному концерну (его размер, впрочем, составлял менее одной

---

<sup>20</sup> Полную историю Ford Motor Company еще предстоит написать. Книга Аллана Невинса Ford (New York: Scribner's, 1954), весьма подробно излагающая историю этой компании, все же заканчивается 1915 годом. Впрочем, основные факты известны всем. За их интерпретацию несу ответственность лишь один я.

шестой Ford Motor), – чтобы выкупить компанию у семьи Фордов. Лишь в этом случае, по мнению специалистов, Ford получала шанс выжить. В противном случае, полагали они, компания подверглась бы национализации, поскольку ее крах серьезно угрожал экономике и обороноспособности страны.

Что же привело Ford Motor к краху? История неудачного управления компанией Генри Фордом неоднократно излагалась с сенсационными и не слишком точными подробностями. Американские топ-менеджеры – если не широкая общественность в целом – осведомлены о его полицейских методах и авторитарных замашках. Однако мало кто понимает, что все это не проявление душевной болезни или старческого слабоумия (хотя и то и другое, возможно, могло влиять на его действия). Причина плохого управления компанией крылась в систематическом, целенаправленном и сознательном стремлении *руководить многомиллиардной компанией без менеджеров*. Тайные агенты постоянно шпионили за менеджерами Ford Motor, информируя Генри Форда о любой попытке принять самостоятельное решение. Когда у Форда возникало подозрение, что кто-либо из управленцев берет на себя слишком много полномочий или ответственности, этого человека тотчас же увольняли. В те годы Гарри Беннетт, шеф тайной агентуры Форда, приобрел практически безграничную власть в компании, при этом он никогда не стал чем-то большим, чем марионетка «старика», поскольку не обладал ни квалификацией, ни опытом, необходимыми на управленческой должности.

Категорическое нежелание основателя Ford Motor предоставлять другим людям полномочия в управлении проявилось еще на начальном этапе развития компании. Даже в те времена «старик» практиковал понижение в должности руководителей нижнего звена (например, бригадиров) через каждые несколько лет, чтобы они «не наглели» и не забывали, что своей должностью обязаны лично ему. При этом Генри Форд высоко ценил технических специалистов и оплачивал их труд весьма щедро. Но менеджмент считал своим личным делом как владельца компании. Еще в самом начале карьеры он решил быть единоличным владельцем компании и, по-видимому, управление тоже решил не доверять никому из «посторонних». Менеджеров, без которых Форд не мог обойтись, он считал своими личными помощниками, которые были обязаны исполнять его приказы. Им было позволено лишь исполнять, но не управлять. Последствия такого подхода выразились в существовании тайной полиции, созданной хозяином из-за боязни заговора со стороны ближайших помощников и присущего ему чувства неуверенности и постоянной опасности.

Понимание роли менеджера как своего рода «продолжения» владельца компании и его личного уполномоченного можно встретить во многих общественных институтах. Когда-то армейские офицеры начинали карьеру как вассалы своего сюзерена. Еще в XVIII столетии во многих европейских странах они считались собственностью командира полка, который мог продать их тому, кто заплатит за них дороже; между прочим, офицерские звания, особенно лейтенант<sup>21</sup>, заставляют вспомнить о том, что изначально офицерское звание означало делегирование полномочий. Аналогично государственный служащий был поначалу уполномоченным монарха, если не его личным телохранителем. У короля Франции Людовика XI, которого вполне можно было бы назвать отцом современного представления о профессиональных администраторах, один и тот же человек был личным парикмахером, главой тайной полиции и первым министром. А министров правительства до сих пор называют «секретарями», то есть «помощниками».

---

<sup>21</sup> Слово «лейтенант» означает «заместитель», «тот, кому предоставлено право действовать от имени своего начальника». *Прим. пер.*

Модель управления Генри Форда не была уникальной в промышленности. Она широко практиковалась в начале столетия. Например, ее разделял, в частности, один из самых прославленных его современников – Владимир Ленин. Неслучайно ранние лидеры большевиков были столь пылкими почитателями Форда. Должно быть, они считали «фордизм» ключом к быстрой индустриализации страны в условиях острой нехватки квалифицированной рабочей силы. Главное, этот подход, казалось, позволял осуществить индустриализацию без менеджеров, когда «владелец» в лице политической диктатуры контролирует все бизнес-решения, а в самом бизнесе задействованы только технические специалисты. Выполнение плана первой пятилетки продемонстрировало несостоятельность этой концепции, что послужило одной из основных причин кровавых «чисток» в середине 1930-х годов, в ходе которых уничтожили практически всех руководителей промышленности. А то, что преемники «вычищенных» руководителей стали менеджерами, вместо того чтобы оставаться просто техническими специалистами, свидетельствует о поражении коммунистической теории. Не нужно обладать даром предвидения, чтобы предсказать, что появление класса менеджеров приведет к падению коммунистического режима в России в будущем.

Несомненно, отсутствие менеджмента послужило причиной банкротства Ford Motor. Однако, даже упав на самое дно (непосредственно перед началом Второй мировой войны), компания располагала надежной системой дистрибуции и сервисного обслуживания. В индустрии автомобилестроения продолжали считать, что даже после пятнадцати лет убытков финансовые ресурсы Ford примерно равны финансовым ресурсам General Motors, несмотря на то что объем продаж первой вряд ли составлял более одной трети объема продаж второй.

Но в Ford было очень мало менеджеров (за исключением отдела продаж). Большинство хороших управленцев либо уволились сами, либо были уволены. Как только война создала новые рабочие места после десяти лет экономического спада, начался массовый исход руководителей из Ford Motor. А те немногие, кто остался, подыскивали себе другие места в этой компании. Когда же через несколько лет Ford Motor начала возрождаться, оказалось, что лишь очень немногие из ее «старожилов» сохранили необходимую квалификацию, которая позволяла бы заниматься управленческой деятельностью.

## **Перестройка менеджмента в Ford Motor**

Удалось бы Ford Motor выжить, если бы по окончании войны случился экономический спад (как предрекали многие аналитики), неизвестно. Однако компания могла бы потерпеть крах даже при наступлении послевоенного экономического подъема, если бы идея об управлении без менеджеров не была похоронена внуком и преемником владельца Генри Фордом II. Воскрешение Ford Motor после 1944 года вписано золотыми буквами в историю американского бизнеса. Многие детали этого воскрешения известны лишь руководству компании. На мой взгляд, уже давно пора опубликовать их. Однако и сейчас в нашем распоряжении достаточно информации, чтобы понять, что главным фактором стала перестройка и организация менеджмента, – так же как его подавление и разрушение послужили в свое время основной причиной упадка компании.

Генри Форду II было двадцать с небольшим, когда, после смерти отца и утраты способности управлять стремительно дряхлеющим дедушкой, ответственность за дальнейшую судьбу компании неожиданно легла на его плечи. На то время Генри Форд II не имел вообще

никакого опыта работы в бизнесе. К тому же в компании практически не осталось квалифицированных руководителей, способных помочь ему. Тем не менее он, по-видимому, понимал, в чем именно заключается проблема; во всяком случае его первые распоряжения были направлены на восстановление реального менеджмента в компании. Большую часть менеджеров предстояло нанять со стороны. Но прежде чем взять кого-нибудь нового, Генри Форду II требовалось «сделать уборку дома». Кроме того, он должен был сформулировать основные принципы деятельности компании в будущем. (И все это ему приходилось делать в одиночку, хотя его дедушка еще был жив, а его ставленники и последователи до сих пор работали в компании.) Лишь после этого он смог бы приглашать новых людей, которые помогали бы ему управлять компанией и были способны самостоятельно справляться со своими обязанностями, ведь ему пришлось бы взять на себя всю ответственность за них и наделить их властными полномочиями, необходимыми для успешного исполнения обязанностей. Вообще говоря, в приказе о первом таком назначении – назначении Эрнеста Брича на должность исполнительного вице-президента – указывалось, что тот будет наделен всеми полномочиями, необходимыми для руководства компанией. По такому же принципу, принципу самостоятельности и умения брать на себя ответственность, отбирались все претенденты на управленческие должности в Ford Motor.

Методом управления в Ford Motor стал менеджмент на основе поставленных целей. Если при старом режиме руководителей компании всегда держали в неведении, то новый владелец старался предоставить каждому менеджеру информацию, необходимую для успешного исполнения им служебных обязанностей, а также данные о компании в целом в допустимом без причинения ей ущерба объеме. Менеджера как личного уполномоченного владельца компании заменил менеджер, широта полномочий которого определялась его служебными обязанностями. Вместо «волевых» решений и приказов управленцы теперь руководствовались должностными инструкциями, основанными на необходимости решать поставленные задачи.

Возможно, самые большие и заметные перемены произошли в организационной структуре компании. Прежняя Ford Motor представляла собой жестко централизованную организацию. Не только вся власть и центр принятия решений находились в руках старого Генри Форда, но и вся сложная производственная деятельность компании оценивалась общими показателями.

Например, Ford Motor владела собственным сталелитейным заводом. Этот завод, способный выпускать 1,5 миллиона тонн стали в год, был одним из крупнейших в стране. Тем не менее конкретные расходы предприятия были скрыты в показателях совокупных затрат компании. Директор завода не знал, сколько компания платит за используемый уголь, потому что контракты на закупки при Генри Форде относились к категории «строго секретной информации».

Напротив, теперь Ford Motor децентрализована. В ней насчитывается 15 автономных подразделений с собственным менеджментом, полностью отвечающим за работу и достигнутые результаты и наделенным всеми необходимыми для принятия решений полномочиями. Между прочим, к числу таких автономных подразделений относится и упоминавшийся выше сталелитейный завод наряду с основными подразделениями по сборке автомобилей (Ford и Mercury-Lincoln), выпуску деталей и оборудования, а также подразделением, занимающимся международным и экспортным бизнесом.

Разумеется, не Генри Форд II изобрел эти концепции менеджмента и организации. Большинство из них (вместе с топ-менеджерами) он позаимствовал у одного из своих основ-

ных конкурентов, компании General Motors. Стратегии управления General Motors<sup>22</sup> сделали ее крупнейшим производственным предприятием в стране. Однако уникальность Генри Форда II в том, что он начал перестраивать свою компанию, применив новую систему целиком, вместо того чтобы спонтанно внедрять то один, то другой принцип нового менеджмента. Таким образом, его опыт имеет особое значение как практическая проверка этой системы менеджмента. Итак, компания Ford Motor, деморализованная и стремительно приближавшаяся к своему концу, у которой не было ни менеджмента, ни настоящего лидера, спустя десять лет после начала реформирования неуклонно увеличивает свою долю рынка. Она уже вступила в конкурентную борьбу с Chevrolet, выпускаемым General Motors, за первое место на автомобильном рынке. Ford буквально восстала из пепла, превратившись в одну из важнейших растущих компаний в отрасли. И это чудо (а это действительно чудо!) стало возможным благодаря кардинальному пересмотру стратегии управления менеджерами.

## Что такое управление менеджерами

История компании Ford Motor позволяет нам уверенно заявить, что предприятие не может обойтись без менеджеров. Неправда, что работа менеджмента сводится лишь к исполнению поручений владельца компании. Без менеджмента невозможно обойтись не только потому, что объем управленческой работы столь велик, что одному человеку с ним не справиться, но и потому, что управление предприятием принципиально отличается от управления чьим-либо имуществом.

Старик Форд руководил своей компанией – совершенно сознательно! – как личной собственностью. Его опыт доказывает, что, независимо от права владения, такой метод не подходит для управления современной компанией. Производить материальные блага на основе ресурсов, которыми наделяется предприятие, можно лишь поддерживая эти ресурсы на протяжении многих поколений. Во всяком случае, жизни одного человека для этого не хватит. Следовательно, предприятие должно быть способно «увекочивать» себя, а для этого нужны менеджеры. Эта сложная задача, даже на относительно небольшом предприятии, не может быть решена одним человеком. Для этого требуется хорошо организованная, сплоченная команда, каждый член которой выполняет свою часть управленческой работы.

Таким образом, современная компания по определению не может обойтись без менеджмента – органа управления ее деятельностью. Функции и обязанности этого органа определяются только объективными потребностями компании. Владельцы имеют право нанимать менеджеров – в этом отношении у них полностью развязаны руки. Но природа, функции и обязанности менеджмента всегда продиктованы целями компании, а не прихотью ее владельца.

На этапе становления бизнеса, когда компания еще мала, но проявляет способность к росту, ее владелец перестает справляться с растущим объемом управленческой работы и передает часть полномочий помощникам; так на предприятии появляется менеджмент. Но когда рост компании, то есть *количественное* изменение, делает необходимым появление менеджмента, это приводит к *качественным* последствиям. На коммерческом предприятии функцию менеджмента уже невозможно определить как исполнение части полномочий, делегированных управленцам владельцами компании. Менеджмент исполняет свои функции исходя из *объективных* целей компании. Пренебрегать этими функциями – значит вести компанию к гибели.

---

<sup>22</sup> Полное описание стратегий управления General Motors можно найти в моей книге *The Concept of the Corporation* («Концепция корпорации») (New York, John Day, 1946). В ней представлены результаты анализа, проводившегося в течение двух лет по просьбе высшего руководства GM.

Менеджмент – не самодостаточная система, это орган предприятия, состоящий из людей. Следовательно, первоочередное требование к управлению менеджерами – сделать так, чтобы каждый менеджер понимал цели компании и направлял свои усилия на их достижение. Итак, первое требованием к управлению менеджерами – *управление на основе поставленных целей и самоконтроля*.

Каждый менеджер должен быть способен действовать и добиваться требуемых результатов. Он обязан организовать работу таким образом, чтобы получать максимальную отдачу. Следовательно, второе требование к управлению менеджерами – *правильная организация работы менеджера*.

Хотя управленческая команда состоит из отдельных людей, они должны уметь действовать сплоченно; а организованная группа всегда имеет четко выраженный характер. При всех различиях во взглядах, жизненном опыте, поведении каждого члена они составляют единую команду с неким общим характером, который сохраняется и после того, как основатели покинули ее. Этот характер формирует поведение и взгляды новичков и во многом определяет, кто именно добьется успеха в компании, а также признает и оценит ли она по достоинству человека, добившегося блестящих результатов, и сумеет ли вовремя избавиться от посредственностей. От этого характера зависит, будут ли люди расти и с уверенностью смотреть в будущее или согнутся под бременем забот. Нездоровая атмосфера в организации породит посредственных управленцев, а высокий моральный дух – великолепных руководителей. Таким образом, одно из главных требований к управлению менеджерами – *создание здорового духа в компании*.

Любой компании нужно руководство. Точнее говоря, орган, который выполнял бы роль лидера и последней инстанции в принятии решений, а также в вопросах, касающихся анализа и оценки. Иными словами, любой компании необходим и *глава*, и *совет директоров*.

Предприятию следует принимать меры по обеспечению своего выживания и роста. Оно должно *растить новое поколение менеджеров*.

Любая организация нуждается в правильной структуре. И создание *правильной организационной структуры* – последнее требование к управлению менеджерами.

В действительности на каждом предприятии все так и происходит, независимо от того, осознается это менеджерами или нет. Менеджеры могут поступать правильно или неправильно, но их мысли и действия всегда сосредоточиваются на определенных целях. В каждой компании работа менеджмента организуется тем или иным образом (возможно – правильно, возможно – неправильно), но она обязательно должна быть организована. У каждого предприятия есть либо эффективная, либо неэффективная организационная структура, но в любом случае она есть. Каждой компании присуща та или иная атмосфера, которая либо придает людям сил, либо лишает их. Сотрудников всегда воспитывают так или иначе, хотя очень важно помогать им сполна реализовать свой потенциал и соответствовать требованиям завтрашнего дня, а не подрезать им крылья и ограничивать строгими рамками.

Генри Форду не нужен был менеджмент. Его антипатия к менеджерам привела к тому, что он сбивал их с толку, неправильно формулировал их служебные обязанности, создавал вокруг них атмосферу подозрительности, вызывая у них чувство разочарования и неудовлетворенности. Тем самым он дезорганизовал свою компанию и не позаботился о воспитании следующего поколения менеджеров.

Итак, менеджмент может исполнять свои обязанности правильно или неправильно, но в любом случае он обязан их исполнять – избежать этого невозможно. А вот от того, как они будут исполняться, во многом зависит, станет ли компания процветать или обречена рано или поздно прийти в упадок и погибнуть.

## Глава 11

# Управление на основе поставленных целей и самоконтроля

Силы, толкающие менеджмент в неверном направлении – Квалификация: необходимость и опасность – Неосторожное вмешательство босса в работу менеджеров – Какими должны быть цели менеджеров – Управление путем проведения «энергичных кампаний» – Кто и как должен ставить цели перед менеджерами – Самоконтроль посредством оценивания – Правильное использование отчетов и процедур – Философия менеджмента

В любой компании должна быть сформирована настоящая управленческая команда, в которой индивидуальные усилия каждого ее члена направлены в общее русло. Каждый сотрудник компании выполняет специфическую задачу ради достижения некой общей цели. Усилия всех должны быть направлены в одну, общую сторону, а индивидуальный вклад – способствовать получению результата, к которому стремится компания, причем действия всех членов коллектива должны взаимно дополнять (а не дублировать) друг друга, быть взаимосогласованными и не противоречить друг другу. Таким образом, эффективная деятельность предприятия требует, чтобы вся выполняемая работа приближала компанию к поставленным перед ней общим целям. А действия каждого менеджера должны способствовать ее успеху в целом. Результат, которого ожидают от деятельности каждого менеджера, служит производной целей, поставленных перед предприятием; а результативность работы менеджера оценивается его вкладом в успех организации. Менеджеру нужно понимать, достижению каких целей компании должна способствовать его работа, а руководитель этого менеджера обязан, в свою очередь, знать, какого вклада он может требовать и ожидать от подчиненного, и соответствующим образом оценивать его работу. Если эти требования не выполняются, менеджеры могут оказаться дезориентированы. Их усилия растрачиваются понапрасну. Вместо командной, слаженной работы возникают трения и конфликты, и людей охватывает чувство разочарования.

Управление на основе поставленных целей требует серьезных усилий и особых инструментов, поскольку деятельность менеджеров невозможно автоматически направлять на достижение общей цели. Следует иметь в виду, что в бизнесе, в силу его особой природы, содержатся три мощных фактора, дезориентирующих менеджеров: специализированная работа большинства менеджеров, иерархическая структура менеджмента, а также различия во взглядах и подходах к работе. Следствием действия этих факторов становится изолированность разных уровней менеджмента.

На собраниях руководителей часто приходится слышать историю о трех камнетесах, которых спросили, чем они занимаются. Первый ответил: «Я зарабатываю себе на жизнь». Второй, продолжая работать молотком, ответил: «Я лучший камнетес во всей округе». Третий, мечтательно подняв глаза вверх, сказал: «Я строю храм».

Третий, конечно же, прирожденный менеджер.

Первый камнетес знает, что он хочет получить от своей работы, – и действует соответствующим образом. Он просто хочет получить справедливое вознаграждение за свой честный труд. Но он не менеджер и никогда им не станет.

Определенные проблемы возникают со вторым камнетесом. Бесспорно, соответствующая квалификация и мастерство необходимы каждому работнику. Более того, любую организацию ждет неминуемая гибель, если она не будет требовать от сотрудников высокого профессионализма в выполнении работы. Однако всегда существует опасность, что мастеру своего дела, профессионалу, покажется, что он делает чрезвычайно важное дело, в то время

как, по сути, лишь шлифует камни или расставляет примечания к тексту. Конечно, необходимо поощрять мастерство. Но при этом работник должен осознавать связь своего дела с общими целями предприятия.

Большинство менеджеров в любой компании сосредоточены, подобно второму камнетесу, на выполнении специализированной работы. Однако количество функциональных менеджеров нужно свести к минимуму, тогда как универсальных, «общих» менеджеров, управляющих бизнесом в целом и отвечающих за его экономическую эффективность и результат, должно быть как можно больше. Ведь даже если следовать этому принципу, все равно останется немало функциональных менеджеров. Особенно это касается молодых людей.

Привычки менеджера, его представления и ценности, как правило, формируются еще тогда, когда он выполняет функциональную, специализированную работу. Конечно же, для функционального специалиста важно повышать квалификацию и оттачивать мастерство, стремиться стать «лучшим камнетесом во всей округе», поскольку не подобает выполнять работу кое-как. В противном случае человек разрушается как личность. Если же он занимает руководящую должность, то деградация неминуемо коснется и его подчиненных. Стремление к повышению квалификации приводит к инновациям и достижениям в любой области менеджмента. Стремление менеджеров к «профессиональному управлению персоналом», работе с «самой современной техникой», проведению «по-настоящему научных исследований рынка», «внедрению самой современной системы бухгалтерского учета» или «выполнению самых совершенных разработок» должно всемерно поощряться.

Но в этом стремлении к повышению профессионального мастерства при выполнении функциональной работы таится опасность отойти от целей бизнеса. Функциональная работа становится самоцелью. Часто функциональный менеджер перестает оценивать свою работу вкладом, внесенным им в успех компании, оценивая ее лишь по критерию собственного профессионального роста. Работу подчиненных он тоже склонен оценивать по уровню их профессионального мастерства, поощряя и продвигая их по службе в случае соответствия этому критерию. Когда же от него требуют сделать что-нибудь ради улучшения результатов работы компании в целом, он возмущается, утверждая, что это «ухудшит качество разработок», «помешает бесперебойности производства» или «нанесет ущерб продажам». Если не уравновесить вполне понятное стремление функционального менеджера к достижению наилучших результатов в своей области стремлением улучшить результаты работы компании в целом, оно становится центробежной силой, которая расчленяет предприятие, превращая его в слабо связанную конфедерацию «функциональных империй», каждая из которых озабочена лишь собственными результатами, ревниво охраняет собственные «секреты» и пытается расширить свою зону влияния, вместо того чтобы способствовать развитию компании в целом.

Эта опасность многократно усиливается технологическими переменами, происходящими в наше время. Количество высокообразованных специалистов, работающих на предприятиях, неминуемо увеличится, причем весьма существенно. Повысится и уровень квалификации, которой должны будут обладать эти специалисты. Следовательно, тенденция к превращению специализации в самоцель станет более влиятельной, чем сегодня. Но в то же время внедрение новых технологий потребует гораздо более четкой координации действий разных специалистов. А это означает, что функциональные менеджеры даже самого низкого управленческого звена должны уметь видеть свой бизнес в целом и понимать, *что* он требует от них. Таким образом, при внедрении новых технологий менеджерам на всех уровнях управления понадобится не только высокая квалификация, но и умение понимать общую цель и осознанно прилагать усилия к ее достижению.



## Неосторожное вмешательство босса в работу менеджеров

Иерархическая структура менеджмента лишь усугубляет вышеописанную опасность. Поступки и высказывания босса, его случайные замечания, привычки, даже присущие ему манеры зачастую кажутся подчиненным отнюдь не случайными, а, напротив, хорошо просчитанными, тщательно спланированными и многозначительными.

«Наш босс любит порассуждать о важности поддержания здоровой атмосферы в коллективе, но когда он вызывает вас на ковер, то обязательно заводит разговор о слишком высоких показателях издержек. Когда же речь заходит о продвижении по службе, лакомые куски обычно достаются тому, у кого полный порядок в финансовой отчетности, а не тому, кто действительно заслуживает повышения». Такие или подобные высказывания можно услышать на любом управленческом уровне. Это отнюдь не способствует улучшению результатов работы компании – даже если удастся добиться кое-каких успехов в деле снижения издержек. К тому же пересуды свидетельствуют об утрате доверия и отсутствии уважения к компании и ее руководству.

Однако менеджер, который таким образом сбивает с толку своих подчиненных, вовсе не собирался делать этого. Он искренне считает поддержание доброжелательных отношений в коллективе самой важной задачей менеджеров низового звена управления. Об издержках же он вспоминает лишь потому, что считает нужным показать себя перед подчиненными человеком дела, или потому, что, разговаривая с ними о том, что им близко, хочет продемонстрировать понимание этих проблем. А важность аккуратного заполнения форм финансовой отчетности он подчеркивает лишь потому, что эти отчеты раздражают его не меньше, чем подчиненных, или, может быть, потому, что ему вовсе не хочется трений с бухгалтером-контролером. Но подчиненным все это невдомек, они слышат лишь вопросы о высоких издержках и постоянные напоминания о необходимости скрупулезно заполнять финансовые документы.

Для решения этой проблемы необходимо создать такую структуру управления, в которой внимание менеджера и его руководителя было бы сосредоточено на служебных обязанностях, а не на том, что требует босс. Если делать акцент на поведении и отношении к людям, как советуют авторы очень многих современных книг по менеджменту, с этой проблемой не справиться. Напротив, она лишь усугубится, поскольку в отношениях с подчиненными менеджеры станут проявлять чрезмерную мнительность и осторожность. Действительно, каждый, кто знаком с современным бизнесом, сталкивался с ситуациями, когда менеджер, пытаясь избежать ошибок в руководстве, менял свое поведение и превращал вполне удовлетворительные отношения в настоящий кошмар взаимного непонимания и недоразумений. Менеджер, обдумывающий каждый свой шаг до такой степени, теряет способность просто и естественно общаться с подчиненными. А те, в свою очередь, реагируют примерно так: «Караул! Босс начитался умных книг. Раньше мы знали, чего он от нас хочет, а теперь приходится только догадываться».

## Различия в уровнях менеджмента

Неправильное руководство, возникающее вследствие различий в круге обязанностей и функциях разных уровней менеджмента, можно проиллюстрировать на следующем примере. Я называю это «загадкой сломанной двери в туалет».

Недавно назначенный финансовый инспектор одной из железных дорог на северо-западе страны, просматривая бухгалтерскую отчетность, заметил, что замена поломанных дверей на пассажирских станциях

обходится каждый год во весьма внушительную сумму. Он выяснил, что, согласно инструкции, двери в туалеты на небольших станциях обычно заперты на замок, ключ от которого можно получить по требованию у кассира, продающего билеты. Из соображений экономии кассир хранил лишь один ключ от каждой двери. Такая мера экономии была придумана давно скончавшимся президентом этой железной дороги, который чрезвычайно гордился тем, что сумел подобным образом сэкономить своей компании две сотни долларов. В результате, когда кто-то из пассажиров уходил, не вернув кассиру ключ от двери туалета (а такое случалось очень часто), дверь оставалась запертой. (Напоминаю, у кассира был лишь один ключ от каждой двери.) Изготовление нового ключа (стоимостью двадцать центов) относилось к статье «капитальных расходов», пойти на которые кассир мог только с разрешения начальника отдела обслуживания пассажиров в штаб-квартире компании. На получение же такого разрешения обычно уходило шесть месяцев. Позволялось, однако, на усмотрение кассира сделать «срочный ремонт», оплатив его из собственного кармана. Похоже, данная перспектива не прельщала никого из служащих. Зато на каждой станции можно было найти топор и, воспользовавшись им, взломать дверь.

Подобная ситуация кажется верхом абсурда. Тем не менее в каждом бизнесе имеются свои «сломанные двери в туалет»: это неверно истолкованные сигналы начальства, нелогичная политика, нелепые процедуры и методы, которые поощряют неправильное поведение или, наоборот, запрещают или наказывают за правильное поведение. В большинстве случаев результаты гораздо серьезнее, чем ежегодный счет в размере 20 тысяч долларов за ремонт дверей в туалет.

Эту проблему невозможно решить, изменив поведение или отношение, поскольку она коренится в структуре предприятия. Не получится решить ее и путем «улучшения общения», так как полноценного общения не бывает без взаимопонимания и умения найти общий язык, а этого-то обычно как раз и не хватает людям.

Неудивительно, что старая притча о слепцах, встретивших на своем пути слона, столь популярна среди менеджеров. Дело в том, что руководители каждого управленческого уровня видят одного и того же слона – бизнес – под собственным углом зрения. Начальник производственного отдела, подобно слепцу, который, пощупав ногу слона, решил, что наткнулся на дерево, как правило, видит лишь производственные проблемы, с которыми ему приходится ежедневно сталкиваться. Высшее руководство – слепец, который, ухватившись за хобот, решил, что ему попала в руки змея, – обычно видит лишь компанию в целом: акционеров, финансовые проблемы, а также множество абстрактных отношений и экономических показателей. Операционный менеджер – слепец, уткнувшийся в живот слона и решивший, что перед ним возникла груда камней, – обычно рассматривает вещи с функциональной позиции. Для каждого уровня требуется своя, особая точка зрения – без этого невозможно выполнять свою работу. Однако эти точки зрения настолько разнятся, что менеджеры разных уровней, обсуждающие одно и то же, зачастую не осознают этого или, как нередко случается, полагают, что говорят об одном и том же, хотя на самом деле имеют в виду совершенно разные вещи.

Эффективный менеджмент должен направлять мысли и действия всех менеджеров к общей цели. Он обязан обеспечить понимание каждым менеджером, каких результатов от него ждут. Он должен гарантировать, что каждый руководитель знает, каких результатов ему следует ожидать от каждого подчиненного ему менеджера. Он должен мотивировать каждого менеджера прикладывать для этого максимум усилий. Поощряя высокие стандарты мастерства и квалификации, эффективный менеджмент использует их как средство для достижения целей, поставленных перед компанией, а не как самоцель.

## Какими должны быть цели менеджера

Каждому менеджеру, начиная с «большого босса» и заканчивая начальником цеха, бригадиром и офис-менеджером, нужны четко сформулированные цели. Эти цели должны объяснять, какие результаты необходимо обеспечивать вверенному ему подразделению, а также указывать, какой вклад обязан внести менеджер и его подразделение, чтобы помочь другим структурным единицам компании выполнить поставленные перед ними цели. Наконец, они должны указывать, на какой вклад со стороны других подразделений может рассчитывать этот руководитель, чтобы достичь поставленных перед ним целей. Иными словами, с самого начала акцент в целях делается на коллективной работе и коллективных результатах.

Эти цели всегда должны вытекать из общих целей компании. Например, в одной из компаний посчитали целесообразным и эффективным посвящать каждого руководителя низового звена управления (начальник цеха, бригадир и т. п.) не только в его собственные цели, но также в цели его производственного подразделения и компании в целом. Даже несмотря на то, что эта компания так велика, что дистанция между задачами руководителя низового звена управления и конечным результатом всего предприятия поистине астрономическая, результатом такой осведомленности явился существенный рост производительности. И это не покажется неожиданным, если принцип «каждый руководитель низового звена управления – это часть менеджмента» – не звонкая фраза, а реальная практика. Ведь каждый менеджер, каковы бы ни были его задачи, несет ответственность за общий результат компании – или, иными словами, обтесывая камень, строит собор.

Цели, поставленные перед менеджером, должны четко определять его вклад в достижение целей компании во *всех ключевых сферах* бизнеса. Очевидно, не каждый менеджер непосредственно вносит такой вклад. Скажем, вклад маркетингового отдела в производительность предприятия может быть очень незначительным. Но если от менеджера и его подразделения и не ожидают подобного, то этот факт необходимо выявить и оговорить, поскольку менеджеры должны понимать, что результаты деятельности компании зависят от баланса усилий и результатов в целом ряде областей. Это нужно не только для того, чтобы использовать весь потенциал профессионального мастерства каждого сотрудника, но и для того, чтобы предотвратить образование своего рода маленьких империй, а также исключить взаимную ревность и подозрительность разных отделов и подразделений. Кроме того, так можно избежать чрезмерного внимания к одной из ключевых областей деятельности.

Чтобы добиться сбалансированности усилий, цели всех менеджеров на всех уровнях и направлениях следует учитывать как при краткосрочном, так и при долгосрочном планировании. И конечно же, цели должны всегда включать как материальные, так и нематериальные цели компании, касающиеся подготовки менеджеров, производительности труда и отношения к своей работе рядовых работников, а также ответственности перед обществом. Все остальное не так существенно или не имеет отношения к делу.

## Управление путем проведения «энергичных кампаний»

Надлежащее управление требует сбалансированного акцента на целях, особенно со стороны высшего руководства. Такой подход исключает применение широко распространенной, но весьма пагубной практики, к которой нередко прибегает руководство, оказавшись в затруднительной ситуации. Я имею в виду так называемый кризис-менеджмент и кампанийщину.

Руководители некоторых компаний никогда не признаются: «Единственный способ, с помощью которого мы добиваемся своих целей, – это проведение энергичных кампаний, направленных на достижение этих целей». Тем не менее такое управление скорее правило, чем исключение. И единственное, к чему оно приводит, – это возвращение к исходному состоянию уже через три недели после завершения кампании. Что так будет, известно всем еще до начала кампании; можно сказать, это *ожидаемый* результат. Например, после проведения «кампании за экономию средств» – иными словами, увольнения курьеров и секретарей – руководителям с окладом 15 тысяч долларов приходится самим печатать свои письма. Тем не менее многие менеджеры не понимают, что подобными мерами никаких проблем не решить.

Такой управленческий подход не просто неэффективен, он дезориентирует сотрудников, так как чрезмерно подчеркивает одну сторону работы, причиняя вред всем остальным.

В течение четырех недель нам удалось сократить свои товарно-материальные запасы, – подытоживает результаты своей работы ветеран кризисного управления. – В течение следующих четырех недель мы работали над сокращением издержек и еще четыре недели потратили на налаживание нормальных отношений между работниками компании. Теперь нам остается месяц на то, чтобы улучшить обслуживание клиентов и научить сотрудников вежливому обращению. Затем наши товарно-материальные запасы возвращаются к прежнему уровню. Мы даже не пытаемся выполнять свои прямые обязанности. Ведь руководство компании интересуют только показатели этих запасов за последнюю неделю, оно буквально молится на них. То же самое касается и жалоб клиентов за прошедшую неделю, когда проводится кампания по повышению качества обслуживания. Когда заниматься остальной работой, никого не интересует.

В компании, где предпочитают кризисное управление, либо пренебрегают исполнением непосредственных обязанностей только для того, чтобы не отставать в показателях во время проведения очередной кампании, либо коллективно саботируют антикризисные меры ради того, чтобы заниматься обычными делами. Когда же наступает настоящий кризис и приходится бросать все текущие дела, чтобы энергично взяться за устранение создавшейся ситуации, люди воспринимают это как очередной приступ истерии, нагнетаемой руководством.

Управление путем проведения «энергичных кампаний», как и крики и угрозы начальства, свидетельствуют о растерянности руководства. Это не что иное, как некомпетентность и неспособность менеджмента к планированию. Но главное, такое поведение говорит о том, что руководство компании не знает, чего ожидать от менеджеров, и не имеет представления, как ими управлять, поэтому управляет ими неправильно.

## Кто и как должен ставить цели перед менеджерами

По определению менеджер несет ответственность за вклад своего подразделения в результаты деятельности вышестоящего подразделения и всей компании. Его действия направлены скорее вверх, чем вниз. Это означает, что цели деятельности каждого менеджера измеряются его вкладом в успех вышестоящего подразделения, структурной частью которого является возглавляемый им отдел. Цели деятельности регионального менеджера по продажам должны определяться вкладом, который он и возглавляемые им сотрудники регионального отдела продаж вносят в результаты деятельности отдела продаж компании; а цели деятельности руководителя проекта должны определяться вкладом, который обязаны внести в результаты деятельности отдела разработок он и подчиненные ему инженеры и дизайнеры. Цели генерального менеджера децентрализованного подразделения измеряются вкладом, который вносит вверенное ему подразделение в достижение целей материнской компании.

Таким образом, каждый менеджер должен сам формулировать и ставить цели для своего подразделения. Хотя, конечно же, вышестоящее руководство оставляет за собой право утверждать или отвергать их. Но целеполагание входит в обязанности менеджера; более того, это его первейшая обязанность. Это означает также, что каждый менеджер обязан принимать активное участие в выработке целей вышестоящего подразделения, в состав которого входит возглавляемое им подразделение. Недостаточно просто «дать ему почувствовать себя участником этого процесса», как любят выражаться специалисты по взаимоотношениям между членами трудового коллектива. Истинный менеджер должен брать на себя настоящую ответственность за выработку целей. В этих целях отражаются объективные потребности предприятия, а не просто те или иные пожелания, поэтому подходить к участию в процессе выработки целей нужно очень серьезно и ответственно. Менеджер должен хорошо представлять конечные цели компании, понимать, каких результатов ожидают лично от него и как их будут оценивать. Необходимо обеспечить полное взаимопонимание между руководителями каждого подразделения. Этого можно добиться, лишь если от каждого руководителя, вносящего свой вклад в общее дело, ожидают, что он будет продумывать цели своего подразделения, – иными словами, если подталкивать его к активному и ответственному участию в их формулировании. И если подчиненные ему менеджеры точно так же участвуют в формулировании целей своих подразделений, этот вышестоящий руководитель будет знать, чего от них ожидать, и, следовательно, станет предъявлять к ним соответствующие требования.

Это настолько важно, что некоторые наиболее эффективные менеджеры идут еще дальше, требуя от каждого из своих подчиненных дважды в год составлять «письмо к начальнику». В этом письме каждый менеджер сначала определяет цели занимаемой его руководителем должности, а также свои цели, как он их понимает. Затем излагает стандарты эффективности, которые, на его взгляд, применяются к нему, и перечисляет все то, что должен делать он сам, чтобы достичь этих целей, а также основные помехи в его собственном подразделении, мешающие достижению этих целей. Он перечисляет все, чем его руководитель и компания помогают или, напротив, мешают ему. И наконец, указывает, что он предлагает сделать в течение следующего года, чтобы достичь своих целей. Если начальник соглашается с приведенными доводами, то это письмо становится руководством к действию для составителя.

Этот инструмент, как никакой другой, показывает, как легко необдуманные, случайные высказывания даже лучшего в мире руководителя могут запутать и дезориентировать подчиненных. Хотя такое «письмо к

начальнику» использовалось в одной крупной компании в течение десяти лет, почти в каждом послании по-прежнему были указаны цели и стандарты, сбивавшие с толку того, кому оно было адресовано. Когда же руководитель интересовался, что это значит, то получал ответ: «Разве вы не помните, что говорили прошлой весной, спускаясь вместе со мной в лифте?»

«Письмо к начальнику» выявляет все противоречия в требованиях, предъявляемых к менеджеру его руководителем и компанией. Начальник хочет, чтобы подчиненный работал быстро *и* качественно? Но подчиненный может работать *или* быстро, *или* качественно. А что больше отвечает интересам компании? Руководитель требует, чтобы подчиненные проявляли инициативу и имели по всем вопросам собственное мнение, но при этом настаивает, чтобы они обязательно советовались с ним, прежде чем что-нибудь предпринимать. Начальник предлагает подчиненным высказывать свои идеи и соображения, но никогда не обсуждает и не использует их на практике. Компания рассчитывает, что небольшая бригада специалистов всегда окажется под рукой, если потребуется срочно отремонтировать оборудование, но в то же время заставляет их сосредоточить все свои силы на выполнении новых проектов. Компании нужно, чтобы руководитель подразделения обеспечивал выполнение сложных производственных заданий, но ему не позволено увольнять плохих работников. Не создает ли это ситуацию, когда люди могут справляться с работой только при условии, что начальник не знает, чем они занимаются?

Все это типичные случаи. Они раздражают сотрудников и снижают их производительность. Возможно, «письма к начальнику» не предотвратят таких ситуаций, но хотя бы помогут выявить их и покажут, в чем можно достичь компромисса, как продумать цели, правильно расставить приоритеты и изменить поведение.

Такой метод показывает, что управление менеджерами требует особых усилий не только для того, чтобы установить общее направление деятельности, но и чтобы устранить возможность неправильного управления. Взаимопонимания невозможно достичь путем уговоров и общения «сверху вниз». Взаимопонимание возникает только в результате установления обратной связи. Оно требует готовности и желания со стороны руководителя выслушать подчиненных, а также использования инструмента, помогающего ему услышать мнение подчиненных менеджеров.

## **Самоконтроль посредством оценивания**

Величайшее преимущество управления на основе поставленных целей заключается, наверное, в том, что такой способ управления позволяет менеджеру контролировать свою эффективность. Самоконтроль означает сильную мотивацию, желание добиться лучшего, а не просто приемлемого результата. Это позволяет ставить более высокие цели производительности и смотреть на ситуацию шире. Даже если бы в управлении на основе поставленных целей не было необходимости, вызванной стремлением задать общее для всех работников компании направление деятельности, в том числе и для менеджмента, оно понадобилось бы для управления на основе самоконтроля.

До сих пор в этой книге мы вообще не упоминали о «контроле», а говорили только об «измерениях» и «оценках». Это было сделано намеренно, поскольку понятие контроля весьма неоднозначно. Оно означает способность выбирать для себя и работы правильные ориентиры, но может также означать доминирование одного человека над другим. В первом

значении в основе контроля будут лежать цели, но они не должны становиться его основой во втором значении, поскольку в таком случае нивелируется смысл этих целей. Действительно, одно из главных достоинств управления на основе поставленных целей – возможность вместо управления с помощью доминирования применять управление на базе самоконтроля. То, что второй способ управления весьма желателен, вряд ли вызовет в наши дни споры в США и американском бизнесе. О предпочтительности такого управления свидетельствуют постоянные разговоры о «передаче права принятия решений даже на самые низкие уровни управления» и об «оплате труда по результатам». Но чтобы управление на основе самоконтроля стало реальностью, недостаточно просто принять эту концепцию как правильную и желательную. Здесь нужны новые инструменты и глубокие изменения в традиционном мышлении и повседневной практике.

Чтобы контролировать собственную эффективность, менеджер должен знать не только поставленные перед ним цели. Ему нужно уметь измерять свою эффективность и достигнутые результаты, сопоставляя их с целью, которую предстоит достичь. Обеспечение менеджеров четкими и общепринятыми критериями оценки эффективности во всех ключевых областях деятельности должно стать повсеместной и постоянной практикой в компании. Необязательно эти показатели будут количественными и безупречно точными, но они должны быть понятными, простыми и рациональными. Они должны способствовать продвижению к целям, поставленным перед менеджером, направляя его внимание и действия на их достижение. Важно, чтобы они были надежными – во всяком случае, в той мере, в какой предел их погрешности допустим и понятен. И кроме того, они должны говорить сами за себя, а не нуждаться в сложных объяснениях и рассуждениях.

Каждому менеджеру нужно располагать информацией для оценки собственной эффективности, и получать ее он должен достаточно оперативно, чтобы своевременно вносить изменения, необходимые для достижения требуемых результатов. Информация должна поступать к менеджеру, а не к его начальнику. Пусть она будет средством самоконтроля, а не инструментом контроля сверху.

Сегодня на это стоит обратить особое внимание, так как в результате технологического прогресса в области сбора, анализа и синтеза информации мы получаем ее очень быстро. До сих пор информацию о всевозможных важных фактах либо вообще было невозможно получить, либо ее получали с большим запозданием, после чего она представляла в лучшем случае «исторический» интерес. Впрочем, невозможность своевременно получать информацию для оценивания не вела к катастрофе, поскольку, хоть это и затрудняло эффективный самоконтроль, начальству тоже было сложно контролировать менеджера, вследствие чего ему позволяли работать, как он считает нужным.

Обретенная недавно способность своевременно получать информацию для оценивания обеспечивает эффективный самоконтроль, и если использовать ее именно для этого, результативность работы менеджеров значительно повысится. Но, если пользоваться информацией для усиления контроля над менеджером, это нанесет огромный вред, деморализует и существенно снизит эффективность работы.

Пример компании General Electric показывает, как эффективно использовать информацию для самоконтроля.

В General Electric имеется особая служба контроля – мобильные аудиторы. Не реже одного раза в год они тщательно изучают работу каждого подразделения компании. При этом составленный отчет поступает только менеджеру проверяемого подразделения. Вряд ли стоит сомневаться в том, что чувство уверенности и доверия в этой компании, о котором свидетельствуют даже случайные разговоры с менеджерами General

Electric, напрямую связано с практикой использования информации для самоконтроля, а не для контроля сверху.

Увы, такая практика принята не везде. Мышление типичного руководства гораздо больше тяготеет к практике, показательным примером которой служит одна крупная химическая компания.

В этой компании отдел контроля регулярно проводит аудиторские проверки подразделений. Однако результаты проверок предоставляются не их руководителям, а президенту компании, который затем лично знакомит с ними менеджеров подразделений. Какой вред это наносит моральному духу компании, можно оценить по тому, как в компании называют этот отдел контроля – «гестапо нашего президента». Разумеется, менеджеры сумели приспособиться к ситуации: они руководят так, чтобы результаты аудита выглядели как можно лучше. И никто из них совсем не думает о повышении эффективности своих подразделений.

Все сказанное не следует понимать как попытку защитить низкие стандарты эффективности или как намек на желательность полного отказа от контроля. Напротив, именно управление на основе поставленных целей и самоконтроля обеспечивает более высокие стандарты производительности, чем те, которыми руководствуется большинство современных компаний.

Каждый менеджер обязан нести ответственность за результаты деятельности своего подразделения. Но то, что он для этого делает, должен контролировать он сам. Разумеется, нужно четко понимать, какое поведение и методы считаются неэтичными, непрофессиональными и отвергаются компанией. Но в допустимых границах менеджеру нужно дать полную свободу в принятии решений. И только если он будет располагать всей информацией о деятельности своего подразделения, на него можно возложить ответственность за достигнутые результаты.

## Правильное использование отчетов и процедур

Управление на основе самоконтроля требует полного переосмысления используемых отчетов, процедур и форм.

Отчеты и процедуры, безусловно, необходимы. Но вряд ли какие-нибудь другие инструменты столь же легко и незаметно наносят значительный ущерб, поскольку неправильное использование превращает отчеты и процедуры в мощную разрушительную силу.

Существуют три широко распространенные формы неправильного использования отчетов и процедур. Первая связана с убеждением, будто процедуры представляют собой инструмент этики. Однако это не так. Они основаны исключительно на принципе экономии и никогда не решают, *что* следует делать; они лишь решают, как сделать нечто в кратчайшие сроки. Невозможно добиться правильного поведения путем применения соответствующих процедур.

Вторая форма неправильного применения отчетов и процедур – это их использование вместо логического суждения. Процедуры следует использовать лишь тогда, когда в рассуждении нет надобности, то есть в повторяющихся ситуациях, для которых уже выработаны проверенные стандартные действия. Современное общество преклоняется перед «волшебной» силой печатных форм. Поддаваться подобному суеверию особенно опасно в исключительных, нешаблонных ситуациях, когда не стоит полагаться на стандартные процедуры. Вообще-то эффективная процедура отличается тем, что с ее помощью быстро выявляются



ситуации, которые – даже когда речь идет о стандартных процессах – не укладываются в шаблон, а требуют особых действий и принятия решений на основе суждения.

И самая распространенная форма неправильного применения отчетов и процедур – это их использование в качестве инструмента контроля сверху. Это особенно касается тех отчетов и процедур, которые служат источником информации для высшего руководства, то есть «форм» повседневной жизни компании. Например, руководителю подразделения в центральном офисе компании приходится заполнять двадцать форм, предназначенных для бухгалтерии, отдела разработок или отдела персонала, в которых содержится информация, лично ему не нужная. В результате его внимание отвлекается от собственных задач, за которые он несет ответственность. Как следствие, все, о чем его спрашивают или что от него требуют сделать для осуществления контроля, кажется ему отражением того, что компания хочет от него, и становится сутью его деятельности. Возмущаясь необходимостью заполнять формы, он, как правило, сосредоточивается именно на этом, а не на исполнении своих непосредственных обязанностей. В конце концов, вышестоящий руководитель тоже подпадает под гипнотическое воздействие этой процедуры.

Несколько лет назад одна крупная страховая компания приступила к реализации большой программы с целью «улучшения управления». В центральном офисе компании был создан мощный отдел, который должен был заниматься пересмотром коэффициентов пролонгации договоров страхования, урегулированием страховых исков, расходами и методами продаж и многими другим вопросами. Этот отдел провел блестящую работу: высшее руководство узнало много нового об управлении страховой компанией. Однако с тех пор фактические результаты деятельности компании начали ухудшаться, поскольку менеджерам, работающим непосредственно с клиентами, приходилось тратить все больше времени на заполнение отчетов и все меньше – на исполнение своих прямых обязанностей. Хуже всего, что вскоре они научились подменять реальные результаты работы прекрасными составленными отчетами. Таким образом, в жертву «красивой отчетности» была принесена не только эффективная работа, но и моральный дух компании. Менеджеры, работающие с клиентами, начали воспринимать руководителей компании как врагов, которых нужно во что бы то ни стало перехитрить или хотя бы просто держаться от них подальше.

В любой отрасли и любой компании найдется немало подобных примеров. В какой-то мере эта ситуация обусловлена ошибочностью концепции «персонала», которую мы обсудим позже. Но в основном она возникает из-за неправильного использования отчетов и процедур как средства контроля.

Нужно свести к минимуму количество отчетов и процедур и пользоваться ими лишь в целях экономии времени и труда сотрудников. К тому же они должны быть простыми.

Президент одной из ведущих американских компаний рассказывает, какая с ним приключилась история. Пятнадцать лет назад он купил для своей компании небольшое независимое предприятие в Лос-Анджелесе, которое приносило прибыль порядка 250 тысяч в год (поэтому он и решил его купить). Осматривая завод вместе с его бывшим владельцем, который исполнял также функции директора, президент спросил:

– Как вы определяете цену на продукт?

– Очень просто, – ответил бывший владелец. – За тысячу единиц мы назначаем цену на десять центов ниже, чем в вашей компании.

– А как вы контролируете расходы? – спросил президент.

– Очень просто, – ответил собеседник. – Мы знаем, сколько платим за сырье и труд, а также знаем, какой объем продукции должны выпустить за эти деньги.

– А как вы контролируете накладные расходы? – спросил наконец президент.

– А нам до этого нет никакого дела, – ответил бывший владелец предприятия.

«Прекрасно, – подумал президент. – Мы, несомненно, сэкономим кучу денег, внедрив здесь жесткие механизмы контроля».

Однако уже через год прибыль компании снизилась до 125 тысяч; при этом объем продаж и цены остались на прежнем уровне. Причина очевидна: внедрение сложных процедур «съело» половину прибыли.

Руководство каждой компании должно регулярно выяснять, действительно ли ей нужны все используемые процедуры и отчеты. По меньшей мере раз в пять лет следует анализировать необходимость каждой формы. Однажды мне пришлось порекомендовать принять весьма решительные меры для исправления ситуации, когда отчеты и формы, расплодившиеся, словно кролики, создали угрозу для существования одного солидного коммунального предприятия. Я предложил приостановить на два месяца составление всех отчетов, после чего возобновить составление лишь тех, без которых менеджеры не могли работать. Таким способом удалось сократить количество «бумагомарательства» на три четверти.

Отчеты и процедуры должны сосредоточиваться только на обеспечении производительности, необходимой для достижения требуемых результатов в ключевых сферах предприятия. Попытки контролировать все обычно приводят к тому, что не удается контролировать ничего. А контроль над тем, что необязательно контролировать, всегда уводит в сторону от нужного результата.

Наконец, отчеты и процедуры должны быть по-настоящему полезным инструментом в руках человека, который их заполняет. И их нельзя использовать в качестве критерия эффективности того, кто их заполняет. Не следует оценивать работника по количеству предоставленных им отчетов (если, конечно, речь не идет об офисном служащем, чья работа в этом и состоит). Работника всегда нужно оценивать по результатам его производственной деятельности. И сделать это можно, только избавив его от заполнения различных форм и отчетов, – за исключением, возможно, тех, которые на самом деле помогают ему улучшить результаты его производственной деятельности.

## **Философия менеджмента**

По-настоящему компания нуждается в таком принципе управления, который позволит в полной мере реализовать индивидуальный потенциал и ответственность каждого и при этом укажет общее направление для приложения усилий, обеспечит командную работу и приведет в соответствие цели каждого сотрудника с общими целями компании.

Добиться всего этого позволяет управление на основе поставленных целей и самоконтроля. Этот принцип делает достижение общего блага целью каждого менеджера. Он заменяет строгий контроль извне более требовательным и эффективным внутренним контролем. Он мотивирует менеджера к действиям не потому, что кто-то просит или приказывает ему делать что-либо, а потому, что это диктуют объективные потребности поставленной перед ним задачи. Менеджер действует не потому, что это кому-то нужно, а потому, что он сам решил, что должен делать это. Иными словами, менеджер действует как свободная личность.

В управленческих кругах слово «философия» используется к месту и не к месту. Например, тема диссертации одного вице-президента компании звучала как «философия обработки нарядов на закупку» (насколько можно говорить о «философии» в данном случае); суть этой философии сводилась к тому, что наряды на закупку следует составлять в трех экземплярах. Но управление на основе поставленных целей и самоконтроля можно назвать философией менеджмента вполне обоснованно. Эта философия базируется на концепции задач, стоящих перед менеджментом. Она основывается на анализе конкретных потребностей менеджмента и препятствий, с которыми ему приходится сталкиваться. Она строится на концепции человеческой деятельности, поведения и мотивации. Наконец, она касается менеджеров всех уровней управленческой иерархии, выполняющих любые функции, и всех компаний, малых или крупных. Она обеспечивает получение реальных результатов, преобразуя объективные потребности в личные цели. Это ли не подлинная свобода – свобода на основе соблюдения закона?!

## Глава 12

# Менеджеры должны управлять

В чем заключается работа менеджера – Личные и коллективные задачи – Сфера управленческой ответственности – Полномочия менеджера – Менеджер и его руководитель

### В чем заключается работа менеджера

Работа менеджера основывается на задаче, которую необходимо выполнить ради достижения целей компании. Работа менеджера всегда должна быть реальной – то есть такой, которая позволяет увидеть и по мере возможности точно оценить его вклад в успех компании в целом. Ее охват должен быть как можно шире, а не наоборот. Иными словами, все, что явно не исключено из этого круга, считается входящим в полномочия и обязанности менеджера. Наконец, менеджер обязан руководствоваться (а его деятельность должна контролироваться) не указаниями своего начальника, а целями, задаваемыми как критерии эффективности.

Какие управленческие должности нужны компании и в чем заключается работа занимающего эту должности менеджера, всегда определяется конкретными видами деятельности на этой должности, а также вкладом, который менеджер вносит в достижение целей компании. Профессия менеджера существует потому, что того требуют задачи, стоящие перед компанией, – и это единственная причина ее существования. Необходимость управленческой должности заключена в ее предназначении; следовательно, менеджер обладает определенными властными полномочиями и обязанностями, в которых следует соблюдать определенные пропорции.

Поскольку менеджер несет ответственность за конечные результаты работы компании, внося в них свой вклад, рамки его служебных полномочий должны быть достаточно широкими. Управленческая должность предполагает необходимость решать максимально сложные задачи, принятие на себя максимальной ответственности и внесение максимального вклада в эффективность работы компании. Поэтому важно, чтобы вклад этот был очевидным и поддающимся измерению. Менеджер должен иметь возможность, указав на результаты деятельности компании в целом, заявить: «Вот эта часть и есть мой личный вклад».

Некоторые задачи не по силам выполнить одному человеку, в то же время их нельзя поделить на ряд более мелких задач, чтобы поручить каждую отдельному исполнителю. Такие задачи считаются коллективными, их обычно поручают группе исполнителей.

В отраслях, не имеющих отношения к бизнесу, коллективная организация работы широко распространена. Скажем, научные статьи обычно пишет коллектив из трех или четырех человек. Каждый автор (например, биохимик, физиолог, педиатр и хирург) выполняет определенную часть работы. Несмотря на то что вклад каждого связан с его узкой специализацией, любой из них отвечает за работу в целом, то есть за конечный результат. Разумеется, в каждой команде есть лидер; и, хотя его полномочия велики, он лишь направляет остальных, не занимаясь ни надзором, ни командованием. Лидерство определяется уровнем знаний, а не занимаемой должностью.

В бизнесе командная организация труда встречается гораздо чаще, чем полагают авторы книг по менеджменту. В любой крупной компании решением краткосрочных задач регулярно занимаются команды. Они часто задействованы и в научно-исследовательской деятельности. Именно командный принцип организации работы, а не иерархия должностей, представленная организационной схемой, составляет повседневную реальность на разумно управляемом предприятии; особенно это касается отношений между управляющим пред-

приятия и главами подразделений, подчиненными ему. Многие задачи в процессном и массовом производстве нового стиля могут быть решены лишь с использованием командного принципа организации труда.

Однако самая важная коллективная задача – задача высшего руководства. По масштабу, требованиям к квалификации, темпераменту и видам выполняемых работ она превосходит возможности одного человека. Что бы ни говорили учебники и организационные схемы, в эффективно управляемых компаниях нет единоличного главы. Такими компаниями руководит группа менеджеров.

Таким образом, очень важно, чтобы менеджмент понимал, что представляет собой командная организация работы, в каких случаях и как этим нужно пользоваться. И главное, менеджмент должен понимать, что каждый член команды исполняет четко определенную и предназначенную для него одну роль. Команда – это вовсе не хаос, возведенный в добродетель. На самом деле коллективная работа требует большей внутренней организованности, сотрудничества и точности в определении индивидуальных задач, чем единоличное выполнение работы.

## Сфера управленческой ответственности

Обсуждение вопроса масштабности задач менеджера в учебниках по менеджменту начинается с утверждения, что один человек способен *контролировать* лишь очень небольшое количество подчиненных – речь идет о норме управляемости. А это, в свою очередь, приводит к деформации менеджмента: уровни управления громоздятся один на другой, что мешает взаимодействию и сотрудничеству, препятствует воспитанию следующего поколения менеджеров и обесценивает управленческую работу.

Однако если менеджер контролирует себя сам, руководствуясь объективными потребностями своей работы, а его деятельность оценивается по достигнутым им результатам, то не возникает необходимости в таком контроле, который сводится к раздаче подчиненным указаний и последующей проверке их исполнения. Теоретически нет никакой нормы контролируемости. У руководителя может быть сколько угодно подчиненных. Разумеется, существует предельная норма, определяемая «сферой управленческой ответственности» (этот термин придуман, я полагаю, доктором Рейсом из компании General Electric): речь идет о количестве человек, которых руководитель может поддерживать, обучать и помогать в достижении поставленных перед ними целей. Это реальный предел, но он не фиксирован.

Нам говорят, что норма управляемости не может превышать шести – восьми подчиненных. Однако сфера управленческой ответственности определяется тем, сколько подчиненных нуждаются в помощи и обучении менеджера, и ее можно определить, лишь исходя из конкретной ситуации. В отличие от нормы управляемости, сфера управленческой ответственности расширяется по мере продвижения к верхним уровням организационной иерархии. Младшие менеджеры нуждаются в самой значительной помощи; четко определить их цели бывает непросто; точно оценить их эффективность тоже довольно сложно. Напротив, старшие менеджеры меньше всего нуждаются в обучении: они знают, как выполнять свою работу. Достигая целей, они вносят непосредственный вклад в общий успех компании, а их эффективность можно оценивать показателями, характеризующими результаты работы предприятия.

Следовательно, сфера управленческой ответственности шире, чем норма контролируемости. (Доктор Рейс полагает, что теоретический предел составляет 100 человек.) А в случаях, когда позитивный опыт свидетельствует о нецелесообразности повышения нормы контролируемости, менеджеру все же следует несколько расширить сферу своей управленческой ответственности по сравнению с тем, сколько подчиненных он действительно может

взять под крыло. В противном случае всегда возникает соблазн контролировать их, то есть выполнять за них работу или по крайней мере стоять у них над душой<sup>23</sup>.

При определении нормы управляемости и сферы управленческой ответственности не имеет значения, кто подчиняется менеджеру – отдельные сотрудники или команды. Однако команда всегда должна состоять из небольшого числа людей. Самой крупной из функционирующих команд, которые мне доводилось встречать в бизнесе, был совет директоров компании Standard Oil. Он состоял исключительно из штатных сотрудников компании и действительно представлял собой высшее руководство одной из крупнейших в мире, самых многочисленных, сложных и успешных компаний. Поэтому число членов этого совета, а именно четырнадцать человек, не кажется чрезмерным. Тем не менее столь многочисленная группа способна успешно работать лишь при условии жесткой внутренней дисциплины. Совет директоров Standard Oil, например, принимает все свои решения только единогласно. Однако для принятия повседневных решений такая процедура чересчур сложна. Обычно численность команды не должна превышать пяти-шести человек, но лучше все-таки – три-четыре.

Как правило, команда не может исполнять роль вышестоящего руководителя. Иными словами, у нее не должно быть подчиненных менеджеров – хотя у отдельных ее членов такие вполне могут быть. Оказывать помощь и обучать (а это элементы управленческой ответственности) лучше всего удается не команде, а отдельному человеку.

## Полномочия менеджера

Утверждение, будто каждый руководитель должен быть наделен самыми широкими (насколько это возможно в конкретном случае) полномочиями, не что иное, как сформулированное другими словами правило, гласящее, что любые решения начальства должны доводиться до сведения исполнителей более низких уровней иерархической системы управления и восприниматься ими как руководство к действию. Однако последствия выполнения этого требования ведут к резким отклонениям от традиционной практики делегирования полномочий сверху.

Какие именно действия и задачи нужны конкретному предприятию, определяется на верхних уровнях управленческой иерархии и затем доводится до сведения нижних уровней. Этот анализ должен начинаться с желаемого конечного продукта компании – целей бизнеса и результатов его деятельности. На основе этого анализа шаг за шагом определяется, какую работу для этого необходимо выполнить. Однако при планировании работы менеджера нужно действовать по принципу «снизу вверх». А начинать следует с деятельности, выполняемой, так сказать, «на переднем крае», то есть с разработки нового продукта, его производства и продажи, обслуживания клиентов.

Менеджеры, работающие «на передовой», исполняют базовые управленческие задачи, от эффективного выполнения которых зависит все остальное. С этой точки зрения задачи более высоких управленческих должностей видятся производными, то есть призванными оказывать помощь менеджерам «переднего края» в их работе. Рассматривая этот вопрос со структурной и организационной точек зрения, можно решить, что именно в руках менеджеров с «передовой» сосредоточены все полномочия и ответственность, и только те функции, которые они не в состоянии выполнять сами, передаются вышестоящему руководству. Линейный менеджер играет роль, образно говоря, гена организации, прототипа всех органов более высокого порядка, которые, в свою очередь, являются его производными.

---

<sup>23</sup> Это обстоятельство подчеркивает, приводя немало реальных примеров из жизни, Джеймс Уорти, возглавлявший в свое время компанию Sears, а позже занимавший пост министра торговли США.

Разумеется, существуют реальные пределы решений, которые менеджер «переднего края» может и должен принимать самостоятельно; следовательно, этими пределами ограничиваются его полномочия и ответственность.

Менеджер ограничен кругом своих полномочий. Начальник производственного цеха не может назначить заработную плату сотруднику отдела продаж. Полномочия регионального менеджера по продажам распространяются лишь в пределах его региона. Менеджер «переднего края» ограничен также типом решений, которые ему позволено принимать. Разумеется, ему нельзя принимать решения, влияющие на других менеджеров и бизнес в целом, а также меняющие дух компании. Обычный здравый смысл подсказывает, что ни один менеджер не должен иметь права единолично, без согласования с вышестоящим руководством, принимать решения относительно карьеры любого из своих подчиненных.

Не стоит также заставлять менеджера «переднего края» принимать решения, которые он не в состоянии выполнить. Например, тот, кто отвечает за сиюминутные производственные результаты, не располагает временем для выработки стратегических решений. У производственника недостаточно знаний и навыков, необходимых для составления пенсионной или медицинской программы. Эти решения, несомненно, влияют на него и его работу, поэтому он обязан понимать их и, насколько это в его силах, участвовать в их подготовке и формулировании. Но он не может принимать эти решения. Стало быть, у него нет для этого полномочий и ответственности, поскольку полномочия и ответственность всегда ориентированы на решение конкретных задач. Это касается всех уровней управленческой иерархии, вплоть до главы компании.

Для выявления ограничений на решения, которые может принимать тот или иной менеджер, существует простое правило. Управленческая хартия, разработанная в подразделении осветительных приборов компании General Electric, перефразируя Конституцию США, выражает это такими словами: «Вся власть, которой явно, в письменной форме не наделено руководство высшего уровня, принадлежит менеджменту нижнего уровня». Это утверждение противоречит старой прусской идее о правах гражданина: «Запрещено все, что явно не разрешено». Иными словами, всегда должно быть четко указано, какие решения менеджер не имеет права принимать в рамках стоящей перед ним задачи, поскольку предполагается, что все остальное относится к сфере его полномочий и ответственности.

## **Менеджер и его руководитель**

В чем же тогда заключается работа руководителя менеджера? Каковы его полномочия и ответственность?

Термин «управление по принципу снизу вверх», придуманный Уильямом Гивеном-младшим, сотрудником компании American Brake Shoe<sup>24</sup>, мне не очень нравится с эстетической точки зрения. Однако для нас важно понимать, что он означает. Взаимоотношения между вышестоящими и нижестоящими менеджерами – это не просто отношения «сверху вниз», под которыми подразумевается контроль и надзор. Более того, это даже не двусторонние отношения «сверху вниз» и «снизу вверх». Здесь мы сталкиваемся с тремя измерениями: связь, направленная от менеджера нижнего уровня к менеджеру высшего уровня; связь со всеми менеджерами компании; и связь, направленная от менеджера высшего уровня к менеджеру нижнего уровня. Причем каждая из этих трех связей, по сути, представляет собой ответственность, то есть обязанность, а не право.

---

<sup>24</sup> Этот термин встречается в его книге «Управление по принципу снизу вверх» (Bottom-up Management, New York: Harper & Brothers, 1949).

Перед каждым менеджером стоит задача вносить определенный вклад в достижение целей подразделения, возглавляемого его руководителем. Это, вообще говоря, и есть основная обязанность менеджера, из которой следуют цели его собственной работы.

Далее, у менеджера есть обязанности перед компанией. Он должен проанализировать задачу своего подразделения, чтобы определить, какую работу нужно сделать для достижения его целей. Он обязан решить, каких управленческих действий требует выполнение этих работ. Ему следует помогать подчиненным менеджерам трудиться сообща, для чего нужно привести в соответствие их интересы с интересами компании. Менеджер должен задействовать людей в соответствующей работе. В своем подразделении он имеет право увольнять тех, кто не справляется с обязанностями, вознаграждать тех, кто успешно трудится, а также заботиться о том, чтобы те, кто добился выдающихся результатов, получили особое вознаграждение или были повышены в должности. Ему вменяется в обязанность помогать менеджерам вверенного подразделения в полной мере реализовать свои способности и подготовиться к исполнению управленческих задач в будущем.

Все перечисленные обязанности весьма непростые. Их не должен выполнять за менеджера кто-то другой, например подчиненный. Эти обязанности обязан исполнять сам менеджер, так как это неотъемлемая часть его работы, которая не может быть переложена на подчиненных.

Наконец, у менеджера есть обязанности перед подчиненными (связь, направленная сверху вниз). Прежде всего он должен убедиться, что они знают и понимают, что от них требуется. Он обязан помогать им ставить их собственные цели и достигать их. Таким образом, менеджер отвечает за обеспечение подчиненных всеми необходимыми инструментами, ресурсами и информацией. Он должен помогать им советами и консультациями и, если понадобится, научить их справляться с работой.

Если попытаться определить одним словом связь, направленную сверху вниз, то лучше всего подойдет слово «помощь». Действительно, несколько преуспевающих компаний, в частности International Business Machines (IBM), определяют задачу менеджера по отношению к подчиненным как оказание им «помощи». Работа подчиненных – их работа в силу объективной необходимости. За собственную эффективность и результаты они несут личную ответственность; то же можно сказать об обязанностях. Но долг руководителя – оказывать подчиненным любую посильную помощь в достижении поставленных перед ними целей.

Принято считать, что католическая церковь осуществляет авторитарный контроль над своими священнослужителями. Епископ может назначить священнику приход (хотя не может лишить его прихода, за исключением случаев, когда против того возбуждено судебное дело, и только после слушания дела в суде). Епископ может учреждать новые приходы и ликвидировать или объединять существующие. Но он не имеет права диктовать кюре (приходскому священнику), что тот должен делать; такое положение определяется самим духовным саном и излагается в церковной хартии каноническим правом. Епископ не может также исполнять функции приходского священника: пока у прихода есть назначенный священник – кюре, полномочия и обязанности приходского священника принадлежат исключительно этому кюре. Каждый священнослужитель наделяется полномочиями и исполняет свои обязанности согласно так называемой Апостольской преемственности: по закону, он обладает подлинными и исключительными полномочиями, основанными на объективных требованиях исполняемой им функции и ограниченными лишь ее рамками.



Цели любого управляемого подразделения всегда сводятся к обеспечению эффективности деятельности и получению нужных результатов, которые, в свою очередь, способствуют успеху компании в целом. Они всегда должны быть направлены снизу вверх. Но цели менеджера, возглавляющего подразделение, включают то, что он сам должен сделать для того, чтобы помочь подчиненным ему менеджерам достичь поставленных перед ними целей. Его помыслы всегда должны быть направлены снизу вверх – к общему успеху компании. Но его обязанности и ответственность направлены также сверху вниз – к менеджерам его подразделения. Понимание этой связи именно как долга, а не как права контролировать, возможно, – главное требование к эффективной организации работы менеджера.

## Глава 13

### Корпоративный дух организации

Как заставить обычных людей делать необычные вещи: проверка на эффективность – Как сосредоточиться на достоинствах – Конкретные дела и поступки вместо поучений – Опасность осторожной и избегающей малейшего риска посредственности – «Вы не разбогатеете, но вас хотя бы не уволят!» – «Мы не можем повысить его, но он работает у нас так долго, что нельзя уволить его» – Необходимость оценки – Оценка по эффективности и достоинствам – Оплата как вознаграждение и стимул – Оправданно ли отсроченное вознаграждение? – Не переоцениваем ли мы важность такого стимула, как повышение в должности – Рациональная система продвижения по службе – «Судьбоносные» решения – Собственная оценка менеджерами состояния корпоративного духа организации – Кого нельзя назначать на руководящие должности – Несколько слов о лидерстве

Сущность корпоративного духа организации можно проиллюстрировать двумя высказываниями. Одно из них выгравировано на надгробии Эндрю Карнеги:

*Здесь покоится прах человека, который знал, как привлечь на службу людей, еще более достойных, чем он сам.*

Другое взято из рекламной кампании, целью которой было создание рабочих мест для людей с ограниченными физическими возможностями: «Значение имеют достоинства, а не недостатки».

Управление на основе поставленных целей подсказывает менеджеру, что он должен делать. В случае правильной организации он имеет возможность успешно выполнять свою работу. Но именно корпоративный дух определяет, справится ли с ней менеджер. Именно этот общий настрой организации мотивирует человека мобилизовать внутренние резервы и сполна реализовать свой потенциал, в ином случае он решает ограничиться минимально необходимыми усилиями.

По словам лорда Бевериджа, компания должна уметь «заставить обычных людей делать необычные вещи». Ни одна организация не может зависеть от гениев. Гении – огромная редкость, их появление всегда непредсказуемо. Однако жизнеспособность любого бизнеса определяется тем, может ли он заставить обычных людей раскрыть свой внутренний потенциал и максимально задействовать свои возможности, а также выявить все достоинства каждого из своих членов и использовать их для того, чтобы результаты остальных были еще более весомыми. Жизнеспособность любой организации определяется еще и тем, может ли она нейтрализовать слабые стороны своих членов.

Здоровый корпоративный дух выражается в том, что позволяет каждому сотруднику в полной мере проявить все свои достоинства. Если человек добивается хороших результатов в работе, необходимо признать его заслуги, поощрить и вознаградить его. Результат одного человека должен положительно сказаться на показателях его коллег. Таким образом, здоровый дух означает необходимость сосредоточиться на достоинствах сотрудника – на том, на что он способен, а не на том, что ему не удастся. Такой подход требует постоянного повышения компетентности и эффективности группы в целом: вчерашние высокие результаты должны стать минимумом на завтра, а вчерашнее достижение – нормой завтрашнего дня.

Вообще говоря, здоровый корпоративный дух компании не гарантирует того, что «люди хорошо уживаются друг с другом». Речь идет об эффективности и достигаемых результатах, а не о всеобщем единодушии. Хорошие взаимоотношения, не основанные на удовлетворенности достигнутыми показателями и гармонии деловых отношений, на самом деле можно считать плохими отношениями, они ухудшают моральный климат в коллективе.

Такие отношения не стимулируют развитие, а заставляют сотрудников приспосабливаться и постепенно деградировать. Я никогда не забуду слова президента университета, который однажды сказал: «Моя задача – добиться того, чтобы первоклассный преподаватель учил студентов. Ладит ли он со мной и своими коллегами (а по-настоящему хорошим преподавателям очень редко удается и то и другое), значения не имеет. В нашем коллективе, несомненно, есть немало строптивых преподавателей, которые прекрасно справляются со своей работой». И когда его преемник начал практиковать вместо этого политику «мира и гармонии», качество преподавания резко ухудшилось.

И наоборот, нет ничего хуже ситуации, когда достоинства и способности выдающихся сотрудников компании становятся угрозой для какой-либо части остальных служащих, а достигаемые ими прекрасные результаты – источником проблем, разочарования и неудовлетворенности. Ничто так сильно не подрывает дух компании, как акцентирование внимания на недостатках, а не достоинствах, и использование в качестве точки отсчета неспособности сотрудников справиться с порученной работой вместо умения выполнять свои рабочие задачи. Словом, упор нужно делать на сильные стороны работника.

## Конкретные дела и поступки вместо поучений

Высокий корпоративный дух позволяет получить на «выходе» больше, чем сумма приложенных усилий. Это означает, что генерируется энергия. Очевидно, что такого эффекта невозможно достичь механическими средствами. В теории любой механический способ в лучшем случае сохраняет энергию, но не создает ее. Получить в результате больше энергии, чем было потрачено, можно только в области нематериального.

Таким образом, сформировать надлежащий дух у руководства можно лишь с помощью определенных моральных принципов. Для этого основной упор следует делать на сильные стороны сотрудников, а также на высокие стандарты честности, порядочности и справедливости.

Но моральные принципы невозможно привить проповедями и нравоучениями. Высокая нравственность, вообще говоря, должна стать принципом поведения. Она не сводится к наставлениям, проповедям и добрым намерениям. *Высокая нравственность выражается в конкретных делах и поступках.* Моральные принципы не должны зависеть от способностей и мировоззрения человека, они проявляются в конкретном поведении, которое может увидеть, понять и оценить каждый.

Меньше всего меня можно упрекнуть в лицемерии. Поэтому я с полным правом могу утверждать, что все организации в истории человечества, прославившиеся величием своего духа, достигли этого за счет соблюдения определенного кодекса поведения. Это в полной мере относится, например, к Верховному суду США, который способен превратить продажных политиков в беспристрастных судей. Конкретные дела и поступки сформировали знаменитый *esprit de corps* (кастовый дух) ВМС США и британских ВМС. Особая модель поведения, систематическая и закрепленная уставом, лежит в основе духа самой успешной «добровольной организации» в мире, Ордена иезуитов.

Таким образом, менеджмент нуждается в определенных, конкретных, четко сформулированных правилах поведения, которые делают упор на достоинства, а не недостатки людей. Эти правила должны мотивировать сотрудников на достижение выдающихся результатов. Они также должны подчеркивать, что дух относится к области морали и в его основе лежат высокие нравственные качества.

Существует пять принципов, руководство которыми поддерживает высокий моральный дух во всей управленческой организации.

1. Необходимо установить высокие стандарты эффективности для каждого; низкие или посредственные результаты недопустимы; а вознаграждение должно основываться на достигнутых результатах.

2. Назначение на управленческую должность должно восприниматься как награда, а не очередной шаг по служебной лестнице.

3. Необходимо создать рациональную и справедливую систему продвижения по службе.

4. Менеджменту нужна своего рода «хартия», в которой четко указывалось бы, кто уполномочен принимать судьбоносные решения относительно любого менеджера; причем последнему предоставляется право в спорных ситуациях обратиться в более высокую инстанцию.

5. Проводя назначения, руководство обязано демонстрировать, что любой менеджер обязательно должен обладать высокими нравственными качествами, причем с ними он должен прийти в менеджмент, а не приобрести их впоследствии.

## **Опасность осторожной и избегающей малейшего риска посредственности**

Мало что подрывает престиж и корпоративный дух компании столь же быстро и эффективно, как постоянное внедрение в сознание менеджеров следующей мысли: «Здесь вы, конечно, не разбогатеете, но по крайней мере вас не уволят». Подобная установка не воспитывает ничего другого, кроме осторожной и избегающей малейшего риска посредственности. В такой компании растут бюрократов и наказывают за то, в чем больше всего нуждается любой бизнес, – за дух предпринимательства. Таким способом вы не просто, как часто полагают, не побуждаете людей рисковать (и, возможно, совершать при этом ошибки), а предохраняете их от попыток попробовать что-нибудь новое. Так невозможно сформировать дух компании. (Высокий корпоративный дух можно создать только поощряя стремление людей к выдающимся результатам.) Более того, этим путем не получится создать у сотрудников ощущение надежности и безопасности, в котором действительно нуждается менеджмент. Ведь безопасность основана на осознании необходимости обеспечить высокую эффективность.

Следовательно, самое важное требование для поддержания морального духа менеджмента – потребность в высокой эффективности и выдающихся результатах работы. Менеджеров не нужно понукать, они сами должны подталкивать себя. Действительно, управление необходимо осуществлять на основе поставленных целей в первую очередь по той причине, что нужно заставить менеджеров задавать себе высокие стандарты эффективности самостоятельно.

Нельзя мириться с плохими или посредственными результатами работы менеджера и тем более вознаграждать за них. Того, кто не ставит перед собой высоких целей, постоянно демонстрирует плохие или посредственные результаты, не стоит держать на работе. Такого менеджера нужно либо понизить в должности, либо уволить; разумеется, не может быть и речи о его повышении.

Конечно, это не означает, что людей нужно наказывать за малейшую ошибку. Все мы учимся на ошибках. Чем лучше менеджер, тем больше ошибок он совершает, потому что не боится экспериментировать и проверять на практике новые методы и инструменты. Я никогда не доверил бы высокий управленческий пост человеку, который не совершает ошибок, в том числе и больших. Тот, кто никогда не ошибается, вызывает у меня подозрение: вполне возможно, передо мной просто посредственность. Более того, человек, не допускающий ошибок, скорее всего, не умеет выявлять и исправлять их на ранних стадиях.

То, что человека, работающего плохо или посредственно, нужно понизить или уволить, еще не означает, что компания должна безжалостно избавляться от сотрудников. У менеджмента есть большие моральные обязательства перед человеком, который много лет служил компании верой и правдой. Однако менеджмент, как любой орган, принимающий решения, тоже совершает ошибки. Если же ошибка заключается в назначении на руководящую должность человека, не справляющегося со своими обязанностями, руководство не имеет права поспешно увольнять его. Возможно, в этом не только его вина; не исключено, что предъявляемые к нему требования просто переросли возможности этого менеджера. Например, не так давно должность финансового контролера считалась во многих компаниях примерно равной должности старшего бухгалтера. Однако сегодня финансовому контролеру вменяется в обязанность принимать важнейшие решения, касающиеся политики компании. И тот, кто десять лет назад прекрасно справлялся со своими служебными обязанностями, может оказаться неспособен решать новые задачи. Но разве только он виноват в этом? Изменились «правила игры», а человек просто не научился «играть» по новым правилам.

Если неумение менеджера успешно справляться со своими обязанностями объясняется просчетами руководителей, назначивших его на эту должность, увольнять его недопустимо. Достаточно просто сместить его с должности, которая оказалась ему не по силам. Руководство обязано поступить так ради благополучия компании и сохранения духа управленческой команды, особенно ради самых эффективных менеджеров. Менеджмент обязан выполнить эту неприятную обязанность и ради благополучия человека, не справившегося с поставленными перед ним задачами, поскольку, возможно, он и есть главная жертва служебного несоответствия. Решение о переводе на другую должность принимается только при условии объективной производственной необходимости, каковы бы ни были личные обстоятельства смещаемого с должности сотрудника.

Следует ли оставлять такого сотрудника в компании – другой вопрос. В то время как критерии, определяющие первое решение, должны быть строгими, второе решение зависит от обстоятельств: в этом случае не стоит рубить с плеча. Неукоснительное соблюдение установленных стандартов укрепляет моральный дух в компании и способствует достижению высоких результатов. Однако к решению судьбы конкретного человека нужно подходить взвешенно, учитывая обстоятельства.

Хорошим примером такого подхода может служить компания Ford Motor. Когда управление ею перешло в руки Генри Форда II, оказалось, что в одном подразделении ни один из девяти менеджеров не обладал квалификацией, необходимой для новых должностей, созданных в ходе реорганизации компании, – и ни один из них не получил назначения. Тем не менее для всех этих людей в компании были найдены подходящие должности технических специалистов и мастеров – предполагалось, что они справятся с такой работой. Конечно, проще всего было бы уволить их. Слишком уж очевидной была некомпетентность старых менеджеров. А новое руководство Ford Motor, особенно в столь сложный для компании период, просто обязано было принять радикальные решения относительно персонала. Тем не менее компания выбрала более взвешенную линию поведения. Несмотря на то что занимать управленческую должность тому, кто не способен на высокую эффективность, позволить было нельзя, ни один из сотрудников не должен был стать жертвой ошибок предыдущего руководства. Благодаря тому что компания строго следовала этому высокому моральному принципу, ей удалось быстро вернуть себе утраченные позиции на рынке. (Между прочим, семеро из девяти бывших руководителей на новом месте показали высокие результаты. Один из них даже зарекомендовал себя настолько хорошо, что в конечном счете занял пост более высокий, чем тот, который занимал при прежнем руководстве компании. Однако двое из девяти бывших менеджеров после перевода на новые должности не справились со своими обязанностями, в результате чего одного отправили на пенсию, а другого уволили.)

На практике сочетать требование высокой эффективности с учетом обстоятельств сотрудника не так уж сложно. При должном старании и воображении подобрать для человека работу, отвечающую его реальным способностям и наклонностям, удастся почти всегда. Часто из уст руководителей приходится слышать оправдание: «Мы не можем уволить его, он слишком давно работает у нас». Рассуждать подобным образом вредно для компании, потому что это снижает эффективность менеджмента и подрывает его моральный дух, роняя авторитет компании в глазах менеджеров.

## Необходимость оценки

Настойчивость в достижении высоких целей и высокой эффективности предполагает систематическое оценивание способности человека ставить цели и достигать их.

День за днем менеджер принимает решения, основанные на оценке работы и эффективности сотрудника, определяет, какую работу ему поручить, кого дать в помощь, какое вознаграждение назначить и когда продвинуть по службе. Менеджеру приходится систематически оценивать действия подчиненных. Не имея возможности делать это объективно, он будет тратить слишком много времени на обдумывание подобных решений, притом решения все равно придется принимать скорее по наитию, чем на основе объективных знаний. Подчиненные, со своей стороны, тоже должны требовать, чтобы эти решения основывались на здравом смысле, а не брались «с потолка», поскольку они больше чем что-либо говорят о том, чего именно руководитель ожидает от подчиненных и что считает важным в их работе.

В силу названных причин систематическая оценка работы менеджеров стала общепринятой в США, особенно в крупных компаниях. Многие процедуры оценки требуют специалиста, который зачастую должен быть психологом. Цель оценивания – выявить потенциал каждого сотрудника. Работа психолога в этом случае заслуживает всяческих похвал, однако необходимость обращаться к нему за помощью свидетельствует о плохом управлении. Оценка подчиненных – непосредственная обязанность их руководителя, и основываться она должна на эффективности работы.

Оценивание подчиненного и результатов его работы – одна из служебных обязанностей менеджера. Действительно, если он не способен оценить самого себя, то не сможет адекватно исполнять свой долг перед подчиненными, то есть оказывать им помощь и обучать их. Значит, он не в состоянии адекватно исполнять и свои обязанности перед компанией, то есть правильно подбирать для сотрудников подходящие им задачи и должности. Процедура оценки не настолько сложна, чтобы поручать ее выполнение специалисту. Если такое происходит, значит, менеджер не выполняет своих прямых обязанностей.

Оценивать следует результаты работы человека. Оценка представляет собой суждение, а суждение всегда основывается на стандарте. Вынести суждение означает применить некую совокупность критериев или ценностей; в ином случае без ясного, четкого и общепринятого стандарта суждения иррациональны и произвольны. Они выставляют в ложном свете как того, кто выносит оценку, так и того, кого оценивают. Если любая оценка, сколь бы «научной» она ни была, сколько бы далеко идущих выводов ни позволяла сделать, фокусируется на «потенциале», «личности», «перспективности» – иными словами, на всем том, что не считается результатом работы, материальным и подтверждаемым конкретными критериями, – то она преднамеренно или непреднамеренно искажает реальность.

Нет ничего более ненадежного, чем суждение о потенциале отдаленного будущего. И дело не только в том, что мало кто способен судить о том или ином человеке. Просто этот потенциал, как ничто иное, подвержен изменениям. Можно привести сколько угодно примеров людей, которые в молодости подавали большие надежды, а в зрелые годы превратились в самых обычных, даже заурядных. И можно привести сколько угодно противополож-

ных примеров, когда люди, никак не проявившие себя в юности, повзрослев, становились незаурядными или даже выдающимися личностями. Так что пытаться оценить потенциал того или иного человека на перспективу – еще более безнадежное дело, чем попытка сорвать джекпот в рулетку. И чем более «научный» подход вы попытаетесь применить, тем меньше у вас шансов на успех.

Однако самая серьезная ошибка – исходить из недостатков человека, а не из его достоинств.

Эту мысль можно проиллюстрировать старым английским анекдотом. Питт-младший еще в юности стал премьер-министром. Он служил примером доблести, решительности и мудрости в суровые годы, когда Англия почти в одиночку противостояла Наполеону, покорившему практически всю Европу. И он гордился своей честностью и незапятнанной репутацией. В эпоху торжества взяточничества и коррупции Питт-младший славился честностью и неподкупностью. В эпоху всеобщего падения нравов он слыл идеальным мужем и отцом. Когда же он умер (а это случилось, когда он был совсем не стар), то вознесся на небеса и оказался у врат рая, где святой Петр спросил у него: «Почему ты решил, политик, что достоин быть в раю?» Питт-младший начал перечислять, что он никогда не брал взятки, не имел любовниц и т. д. Но святой Петр резко оборвал его речь: «Меня не интересует, чего ты не делал; расскажи лучше, что ты сделал!»

С тем, что человек не может чего-то, уже ничего не поделаешь. Если пытаться делать то, что не умеешь, то ничего и не достигнешь. Достичь чего-то можно только используя свои умения, достоинства и сильные стороны. Поэтому и оценивать человека нужно исходя в первую очередь из того, на что он *способен*. Только когда мы знаем и понимаем сильные стороны другого, стоит спрашивать, от каких недостатков ему следует избавиться, чтобы добиться прогресса, которому будут способствовать его достоинства. Недостатки как таковые не представляют особого интереса; кроме того, они обычно бросаются в глаза. Желание человека работать лучше, знать больше, вести себя по-другому имеет огромное значение. Человек должен стремиться удовлетворить это желание, чтобы стать более ценной для общества, сильной и эффективной личностью.

## **Оплата как вознаграждение и стимул**

Если сотрудника можно уволить за неэффективную работу, то было бы правильно поощрять особо отличившихся работников. Вознаграждение менеджера за труд следует привязывать к поставленным перед ним целям. Непростительная ошибка – говорить менеджеру, что они должны обеспечивать долгосрочную прибыльность компании, притом что их вознаграждение зависит от краткосрочных результатов.

Подобную оплошность допустили в одной крупной фармацевтической компании. Руководство настаивало, чтобы ведущие специалисты занимались базовыми исследованиями, вместо того чтобы разрабатывать основанные на результатах предыдущих исследований продукты, которые гарантированно приносят компании немедленную прибыль. Однажды один из ведущих химиков сделал открытие, имеющее огромное значение для всей отрасли органической химии. Но чтобы использовать его в первом коммерческом продукте, потребовалось бы много лет напряженного труда. При распределении премий по итогам года этот сотрудник получил столько же, сколько и в прошлом году. А самая крупная премия досталась

тому, кто предложил множество небольших, но приведших к росту продаж усовершенствований уже выпускаемых продуктов. Руководство компании посчитало такой подход к определению размера вознаграждения оправданным и рациональным. Выдающееся открытие не повлияло на годовую прибыль компании, а размер премии был непосредственно связан именно с годовой прибылью. Но человек, сделавший открытие, посчитал, что с ним обошлись несправедливо, и уволился. Так же поступили несколько его коллег, лучших специалистов компании. Между прочим, компания до сих пор не может найти равноценную замену этим сотрудникам.

Кроме того, система оплаты труда не должна быть настолько жесткой, чтобы в ней не предусматривались особые вознаграждения «за выдающийся вклад в успех компании».

Я был знаком с сотрудником технологического отдела одной компании, служебная карьера которого не переросла низового уровня руководства. Однако за долгие годы работы этот человек воспитал почти всех молодых инженеров, пришедших в компанию, в том числе четверых главных инженеров, последовательно сменявших друг друга на этом посту. Все в отделе знали о его заслугах. Тем не менее руководство компании признало важность его вклада только после его выхода на пенсию, когда, чтобы восполнить образовавшийся пробел, пришлось учредить должность директора по подготовке персонала, а также назначить ему двух заместителей. К чести компании нужно сказать, что, осознав, какую потерю она понесла с уходом этого сотрудника на пенсию, она постаралась исправить свою оплошность и нашла способ достойно вознаградить его.

Вклады такого рода всегда должны вознаграждаться, причем делать это следует своевременно. Такой вклад может не принести результата немедленно, но укрепляет корпоративный дух компании и способствует росту производительности. Оценить его по достоинству способны лишь те, кто склонен считать вопиющей несправедливостью отказ руководства признать и вознаградить этот вклад. Выдающаяся компания как раз и отличается от обычной именно готовностью вознаградить по достоинству сотрудников, которые не ограничиваются в своей работе тем, что требует от них компания, а стремятся работать гораздо лучше и больше. Любая организация, в которой работают такие сотрудники, может считать, что ей повезло, – и забыть, что официально предел заработной платы на соответствующей должности не превышает 8500 долларов. Пусть достойная награда не равна Почетной медали конгресса США или Кресту Виктории<sup>25</sup>, но она должна быть не менее ценной и почетной.

Финансовое вознаграждение не имеет ничего общего с подкупом; в противном случае в компании создается атмосфера, в которой менеджера нельзя уволить и он сам не может уволиться. И очень плохо, что всевозможные схемы отсроченной компенсации (по налоговым соображениям) приобрели столь большую популярность в американском бизнесе.

К каким последствиям приводит использование таких схем, показывает пример руководителя, который в течение нескольких лет не мог уволиться из компании, где у него не было возможности в полной мере реализовать свои способности и таланты. У этого менеджера было несколько привлекательных предложений, которые он был вынужден отклонять в последний момент потому, что его отсроченная премия в компании

---

<sup>25</sup> Почетная медаль конгресса США – высшая военная награда в США; учреждена в период Гражданской войны в 1862 году, вручается президентом США от имени конгресса. Крест Виктории – высший военный орден в Великобритании. *Прим. пер.*



составляла от 50 до 75 тысяч долларов (эту сумму он мог получить лишь в том случае, если не уволится в течение ближайших пяти лет). В результате он по-прежнему работает на старом месте, хотя это чрезвычайно тяготит его и служит постоянным источником недовольства. Кстати, руководство компании тоже не удовлетворено таким положением вещей.

Лояльность невозможно купить, ее можно только заслужить. Нельзя платить сотрудникам лишь за то, чтобы они не уволились: ведь они могут обвинить компанию в собственной неспособности противостоять этому соблазну. Нельзя делать наказание увольнением столь суровой карой, что никто не решится применить его на практике. Нельзя заставлять руководителей постоянно думать о собственной безопасности. Люди, которые в первую очередь оценивают все с точки зрения безопасности, вряд ли смогут рассматривать свою работу под другим углом зрения, едва ли решатся на рискованные эксперименты или станут применять новые инструменты, методы и подходы.

Я предлагаю полностью исключить конфискационный налог на управленческий персонал. Благосостоянию нашего общества и экономики очень вредит то обстоятельство, что сегодня менеджеры получают заведомо меньший доход после уплаты налогов, чем получали в 1929 году. Повышение уровня заработной платы до вычета налогов не решит проблему, потому что налоговые ставки полностью «съедят» это повышение. В результате люди еще больше обозлятся: мало кто из них согласится с тем, что сумма дохода до вычета налогов не имеет значения для того, кто его получает. Нужно найти более эффективные способы решения этой задачи, чем «морковка» в виде отсроченной компенсации, – способы, которые подчеркивают предпринимательскую функцию менеджера и поощряют его за эффективность и достигнутые результаты, не превращая его в раба компании.

## **Не переоцениваем ли мы важность такого стимула, как повышение в должности**

Уже сама управленческая должность должна служить наградой и приносить удовлетворение менеджеру, а не рассматриваться как очередная ступенька, ведущая на вершину карьерной лестницы. Даже в быстрорастущей компании по служебной лестнице продвигается меньшинство управленцев. Что же касается остальных, то на каком бы уровне управленческой иерархии они ни работали, вполне возможно, нынешнюю должность им придется занимать до самой пенсии или смерти. Поэтому постоянные разговоры о карьерном росте раздражают трех-четыре из пяти менеджеров, поселая разочарование в их душах. Кроме того, в компании возникает нездоровая внутренняя конкуренция: каждый пытается вырваться вперед за счет коллег.

Чтобы избежать подобной ситуации, система оплаты должна обеспечивать такое вознаграждение за выдающиеся достижения на той или иной должности, которое было бы сопоставимо с величиной выигрыша в заработной плате, получаемого при повышении по службе. Скажем, диапазон заработной платы для каждой должности позволял бы хорошему работнику получать больше, чем средняя зарплата менеджера следующего (более высокого) уровня управленческой иерархии, и не меньше минимального уровня заработной платы, установленного для еще более высокой должности. Иными словами, хорошему работнику нужно предоставить возможность зарабатывать больше без продвижения по службе, причем прибавка к зарплате должна быть эквивалентна продвижению по службе на две ступеньки вверх.

Однако одного только финансового поощрения недостаточно. Люди, какие бы должности – управленческие или исполнительские – они ни занимали, нуждаются в моральных стимулах, которые подчеркивают их престиж и вызывают чувство гордости. Особенно это

важно в крупных компаниях, поскольку две области, в которых эта потребность сегодня не удовлетворяется в полной мере, относятся главным образом к ним. Имеются в виду внешние символы престижа для менеджеров крупных подразделений компании и внешние символы престижа для специалистов-профессионалов.

Руководитель подразделения в General Motors или General Electric управляет бизнесом, который вполне мог бы быть лидером в своей отрасли. Зачастую такой бизнес бывает гораздо больше по масштабу и не менее значимым по важности, чем иная независимая компания в той же отрасли. Но руководитель подразделения занимает должность «главного управляющего», тогда как человек, возглавляющий небольшую независимую компанию в той же отрасли, носит титул «президента», пользуясь при этом статусом и признанием, которыми обычно пользуется глава бизнеса. Совершенно очевидно, что следует наделять таких руководителей в крупных компаниях титулами, соответствующими степени их ответственности и полномочиям. Например, руководителя подразделения можно назвать президентом подразделения, а его помощников – вице-президентами подразделения. Это никак не сказалось бы на реалиях отношений в рамках всей компании, что подтверждается примером компаний, которые уже ввели у себя такую политику (в частности, Union Carbide and Carbon и Johnson&Johnson). Однако разница в статусе должности, гордости ее обладателя, его внутренних стимулах и моральном духе компании поистине огромная!

Специалисты-профессионалы тоже нуждаются в подобных стимулах и способах признания их заслуг, которые подчеркивали бы их высокий профессиональный статус.

## **Рациональная система продвижения по службе**

Продвижение по службе, даже если не переоценивать его значения, оказывает огромное влияние на умы и амбиции менеджеров. Таким образом, для поддержания морального духа и обеспечения высокой эффективности каждого работника требуется рациональная система продвижения по службе.

Карьерный рост всегда должен основываться на объективных показателях эффективности сотрудника. Нет ничего более вредного для дела, чем повсеместная практика повышения плохого работника с целью избавиться от него или, наоборот, нежелание продвигать хорошего работника, потому что «мы не знаем, как без него обойтись». Система продвижения по службе должна гарантировать рассмотрение всех достойных кандидатур, а не только тех, кто постоянно находится «на виду». Такая система заставляет высшее руководство объективно рассматривать все решения относительно карьерного роста персонала, чтобы исключить повышение в должности недостойных работников и, наоборот, не зажимать прекрасных специалистов.

Система продвижения по службе должна также обеспечить максимально полное использование управленческих ресурсов, имеющихся в распоряжении компании. Ситуация, когда по службе повышают в основном инженеров, сотрудников отдела продаж, или бухгалтеров, или, как часто случается в железнодорожных компаниях, офисных работников, не только ухудшает моральный климат в группах, обойденных вниманием высшего руководства, но и свидетельствует о расточительном отношении топ-менеджеров к весьма дефицитному и дорогостоящему ресурсу. В некоторых компаниях для занятия большинства престижных должностей требуется определенный функциональный или технический опыт. Для исполнения же остальных функций нанимают менее квалифицированный персонал,

чтобы не создавать у этих работников несбыточных иллюзий в отношении перспектив роста. Однако чаще всего возможность получить повышение по службе предоставляется определенной категории работников, что говорит о косности взглядов, путанице целей, умственной лени или тенденции отдавать предпочтение тем, кто постоянно находится «на виду» у начальства, а не тем, кто заслужил это право высокой эффективностью своей работы.

Назначение на высокие должности не должно ограничиваться лишь внутренними резервами компании. Разумеется, при выдвижении на руководящие посты предпочтение обычно отдается сотрудникам, работающим в компании. Однако важно не допускать замкнутого, «кастового» принципа формирования менеджмента, ведущего к самоуспокоенности и нежеланию конкурировать с чужаками. При этом чем крупнее компания, тем желательнее приток людей со стороны. Все сотрудники должны понимать, что в компании периодически будет появляться новые сотрудники, а некоторых из них даже назначат на руководящие посты; и относиться к ним следует так же, как и к «старожилам» организации.

История компании Sears показывает важность такого подхода. Ни один из руководителей, выросших в компании, торгующей по каталогам (а именно этим долгое время занималась Sears), не сумел бы успешно перейти к системе розничной торговли, что было необходимо для дальнейшего развития бизнеса. Для осуществления этого замысла и понадобилось участие генерала Вуда. Возрождение компании Ford тоже потребовало формирования совершенно новой команды руководителей высшего звена, и они пришли из других компаний. Лишь при условии, что приток свежих сил в компанию происходит постоянно, а не только в трудные времена, ей удастся избежать кризиса или хотя бы предвидеть его.

## Хартия менеджмента

Решения о продвижении по службе я назвал бы судьбоносными для менеджеров. Столь же важны для них решения об увольнении или понижении в должности, а также определение размера заработной платы и круга обязанностей. Не менее важны и вопросы, касающиеся круга задач и работы возглавляемого ими подразделения (например, капиталовложения). Даже оценка деятельности менеджера серьезно влияет на его карьеру в компании. Поэтому такие решения нельзя отдавать на откуп одному человеку.

Что касается вынесения оценок, то все согласны с тем, что такого рода решения следует принимать коллективно. Многие системы оценивания предполагают, что менеджер обсуждает квалификацию подчиненных вместе со своим непосредственным начальником. В некоторых компаниях этот принцип распространяется на все решения, влияющие на статус менеджера, оплату его труда или занимаемый пост. Например, в General Electric, прежде чем такое решение вступит в силу, оно утверждается руководителем принявшего его менеджера. Но в большинстве компаний данное правило соблюдается лишь при назначении на высокую должность. Что же касается младших менеджеров, то, как правило, здесь нет ни четкого понимания, кто именно несет ответственность за решения, ни защитных мер против ошибочных или субъективных суждений одного человека. А решения, помимо тех, которые непосредственно влияют на повышение или понижение по службе, а также на увольнение и размер заработной платы, обычно ничем не регламентированы.

Менеджер должен знать, кто принимает подобные решения и к кому ему следует обращаться за советом по этому поводу. Он также должен быть уверен, что решения относительно его должности и работы защищены от произвола и некомпетентных суждений отдельной личности. Кроме того, ему дано право подать протест вышестоящему руководству.

Самый взвешенный подход применяется в компании Continental Can. Каждый руководитель в ней вправе опротестовать любое

решение, касающееся его должности и работы. Апелляция может быть направлена в любую вышестоящую инстанцию, вплоть до президента и председателя совета директоров компании. Впрочем, подобные случаи в компании – редкость. Большинство протестов разрешаются после рассмотрения вышестоящим руководителем ближайшего уровня (то есть непосредственным начальником менеджера, выразившего протест). Но само по себе это право оказывает благотворное влияние на настроения руководителей в целом: менеджер относится к принятию судьбоносных решений очень серьезно. А тот, кого оно касается, не чувствует себя незащищенной жертвой недоброжелательства, предвзятого отношения или глупости.

Но важнее всех перечисленных выше мер защиты от произвола реальные жизненные примеры, демонстрирующие всем сотрудникам, что менеджмент искренне желает справедливого разрешения любых вопросов. Простейший из них тот, который доводит до ведома всех менеджеров главную мысль: поддержание здорового климата в коллективе – дело каждого из нас. Задумайтесь над тем, что лично вы делаете для этого, и сообщите высшему руководству, что оно, со своей стороны, может сделать для поддержания здорового корпоративного духа в подразделении, в состав которого входите вы.

Такой самоанализ деятельности менеджера и его руководителя всегда ведет к улучшениям и вносит важный вклад в поддержание здорового морального духа среди менеджмента. Люди уверены в том, что высшее руководство компании намерено действовать, а не читать наставления, и это вызывает у них желание работать лучше. А во всем, что касается корпоративного духа, решимость и желание улучшить ситуацию важны, наверное, даже больше, чем эффективность: динамический рост важнее статического совершенства.

## **Кого нельзя назначать на руководящие должности**

Даже самые лучшие методы не помогут сформировать высокий моральный дух в компании, если менеджмент не подтверждает личным примером свои слова при назначении сотрудника на руководящую должность. Подтверждением искренности и серьезности намерений руководителя служит безусловное требование от нового менеджера исключительной честности и порядочности, поскольку именно в характере выражается лидерство, именно характер руководителя служит примером для подражания подчиненным. Характер невозможно приобрести со временем. Если искомое качество не проявляется в работе человека, значит, оно ему не присуще. Если вы хотите показать характер, не свойственный вам, ваш обман рано или поздно раскроется. Коллегам, и особенно подчиненным, достаточно нескольких недель, чтобы понять, достойный перед ними человек или нет. Люди готовы простить многое: некомпетентность, невежество, неуверенность в себе или плохие манеры. Но они никогда не простят вам непорядочности. И не простят высшее руководство компании за то, что оно назначило на руководящую должность недостойного человека.

Трудно дать четкое определение достойной личности, но указать, какие качества не дают человеку права претендовать на должность руководителя, не так уж сложно. Нельзя назначать на такую должность того, чье внимание сосредоточено на недостатках людей, а не на их достоинствах. Человек, которому всегда точно известно, что люди не *могут* делать, но никогда не видит того, на что они *способны*, будет подрывать моральный дух компании. Разумеется, менеджер должен видеть пределы возможностей своих подчиненных, но он обязан воспринимать эти ограничения как то, что нужно стараться преодолеть. Менеджер должен быть реалистом, однако наименее реалистичные оценки, как правило, дают циники.

Не стоит назначать руководителем того, кого больше интересует ответ на вопрос «кто прав?», а не «что правильно?». Выдвигать на первый план личные соображения, забывая о требованиях, предъявляемых конкретной работой и должностью, значит разрушать дух компании. Поиск правых и виноватых побуждает сотрудников заботиться не о пользе дела, а о личной безопасности и, возможно, даже толкает их на интриги. И самое плохое, это заставляет подчиненных скрывать возникающие проблемы, вместо того чтобы принимать меры к их скорейшему разрешению.

Не следует делать руководителем того, кто считает, что ум важнее порядочности. Такое предпочтение свидетельствует о незрелости человека. Нельзя назначать на руководящую должность человека, который опасается сильных подчиненных. Это говорит о его слабости и неуверенности в собственных силах. Стоит также остерегаться назначать на ответственный пост человека, который не придерживается высоких стандартов в своей работе, поскольку это вызывает у других неуважение к работе и компетентности менеджмента.

Человек может обладать ограниченными знаниями, не быть хорошим исполнителем, ему может не хватать способностей (в частности, к логическим суждениям), и при этом он все равно не будет наносить большой вред как менеджер. Но если он неупорядочен, то, несмотря на глубокие познания, блестящий ум и успехи, он нанесет огромный вред компании, потому что деморализует людей, самый ценный ее ресурс. Он будет разлагать их моральный дух и в конечном счете подрывать эффективность организации.

Особенно это касается тех, кто возглавляет компанию, поскольку корпоративный дух формируется сверху. Если компания сильна своим моральным духом, значит, ею руководят люди высоких нравственных качеств. Соответственно, у руля разлагающейся компании стоят деградирующие руководители. Как говорит народная мудрость, рыба гниет с головы. Поэтому при назначении на высшие руководящие должности в первую очередь следует обращать внимание на порядочность кандидата. Вообще говоря, на такие посты можно ставить только тех, чей характер служит образцом для остальных сотрудников.

## Несколько слов о лидерстве

Выше мы утверждали, что цель организации – «заставить обычных людей делать необычные вещи». Однако мы еще не говорили о превращении обычных людей в необычных. Другими словами, мы не говорили о лидерстве.

Это было сделано намеренно. Важность лидерства вообще трудно переоценить. Истинному лидеру чрезвычайно трудно подыскать замену. Настоящего лидера нельзя назначить или создать. Нет такого учебного заведения, в котором вас научат быть лидером.

Первыми изучать феномен лидерства стали в Древней Греции. Много знали о лидерстве в Древнем Израиле. Множество книг, статей и докладов, посвященных лидерству на предприятии, которые появляются каждый год, мало что могут добавить к тому, что еще в древние времена было сказано библейскими пророками и описано Эсхилом. Первая книга, в которой систематически излагались вопросы лидерства, – «Киропедия» Ксенофонта<sup>26</sup> (который, между прочим, сам обладал незаурядными лидерскими способностями). До сих пор она считается одной из лучших на эту тему. Однако складывается впечатление, что за прошедшие три тысячи лет, в течение которых проводились многочисленные исследования, количество лидеров существенно не увеличилось, поскольку все эти изыскания так и не научили, как стать настоящим лидером.

Никакие другие качества не могут заменить лидерство. Однако менеджмент не создает лидеров. Он может лишь создавать условия, при которых проявляются (или, наоборот,

---

<sup>26</sup> Ксенофонт (ок. 430–354 до н. э.) – древнегреческий историк и писатель, ученик Сократа. *Прим. ред.*

подавляются) потенциальные лидерские качества. Лидеров появляется так мало, и это происходит так неожиданно и непредсказуемо, что компания не может позволить себе ждать появления человека, который придет и создаст моральный дух, необходимый компании, чтобы добиваться нужных результатов и успешно развиваться. Менеджмент обязан формировать такой дух другими средствами. И хотя эти средства могут оказаться менее эффективными и более прозаическими, они хороши тем, что всегда имеются в распоряжении руководства. Более того, стремление сосредоточить лидерство в руках одного человека легко заставит менеджмент отказаться делать что-либо самим для формирования духа компании.

Лидерство требует особых способностей, а хорошие главные инженеры или генеральные менеджеры – тоже достаточно большая редкость, даже без склонности к лидерству. Лидерство требует сформировавшихся взглядов на жизнь. Между тем труднее всего определить и изменить именно жизненную позицию человека (не говоря уж о том, что трудовой договор не дает права манипулировать тем, что, в сущности, составляет структуру личности человека). Выходит, рассуждения о лидерстве как об уникальном ключе к духу компании не означают конкретных действий и результатов.

Но практическую деятельность, пусть и вполне обыденную, можно осуществлять независимо от способностей, характера или жизненной позиции сотрудника. Для этого не нужны гении – достаточно простого старания. Речь-то идет о том, что нужно делать, а не о чем рассуждать.

Впрочем, каким бы лидерским потенциалом ни обладала конкретная управленческая команда, прежде чем ее практические действия приведут к требуемому результату и получат признание, придется пройти долгий путь. Кроме того, необходимо заложить фундамент правильного лидерства, поскольку лидер не обязательно должен обладать магнетизмом – рассуждения на эту тему чаще всего оказываются демагогией. Умение быть лидером вовсе не означает «умения приобретать друзей и влиять на людей» – такие качества требуются продавцам. Умение быть настоящим лидером – это способность расширять горизонты людей, повышать их эффективность и преодолевать установки, ограничивающие их возможности. Ничто не подготавливает почву для лидерства лучше, чем дух менеджмента, который в повседневной практике следует четким правилам поведения и ответственности, высоким стандартам эффективности и уважению к человеку и его труду. К лидерству применимы слова из известного рекламного слогана одного сберегательного банка: «Чтобы получить результат, недостаточно хотеть, нужно действовать».

## Глава 14

### Глава компании и совет директоров

Самое узкое место – горлышко бутылки – Сколько функций исполняет глава компании – Правильно ли организована его работа – Работу главы компании нужно упростить – Чем грозит единоличное управление компанией – Работа руководителя компании – это командная работа – Изолированность главы компании – Проблема преемственности – Требования к работе высшего руководителя в будущем – Кризис концепции единоличного управления компанией – Отказ от нее на практике – Как организовать команду главы компании – Команда руководителя компании не должна превращаться в комитет – Члены команды не должны кивать друг на друга – Четкое распределение всех направлений работы главы компании – Сколько человек должно быть в команде главы компании – Совет директоров – Зачем компании нужен совет директоров – Чем он должен заниматься и каким должен быть

Самое узкое место находится у горлышка бутылки – гласит старая мудрость. Успех любого бизнеса определяется главным образом эффективностью управленческой команды. Ни одна компания не может действовать эффективнее, чем действует ее менеджмент, не может иметь более широкий кругозор, чем у ее руководства. В течение некоторого времени (как правило, весьма непродолжительного) любая компания, особенно крупная, может пожинать плоды труда предыдущего высшего руководства. Но это лишь отсрочивает момент расплаты, который непременно наступает – и гораздо раньше, чем принято считать. Любой компании нужен центральный орган управления, а также орган контроля и оценки. Состояние морального духа компании, результаты ее работы во многом зависят от эффективности этих двух органов, которые вместе составляют топ-менеджмент.

Недавно я присутствовал на званом обеде, устроенном несколькими деловыми людьми (в основном президентами крупных компаний) в честь одного из старейшин американского бизнеса. Почетный гость создал крупную компанию буквально на пустом месте и много лет возглавлял ее, пока, буквально год назад, не стал председателем совета директоров этой компании. После обеда он некоторое время предавался воспоминаниям, но вскоре с энтузиазмом начал обсуждать работу своего преемника. Почти час он подробно описывал деятельность нового президента компании. Пока он говорил, я записывал в своем блокноте, чем именно занимается нынешний президент. Когда председатель совета директоров окончил свою речь словами: «Лучшее, что мне удалось сделать для своей компании, – это найти для себя достойного преемника», я успел составить примерный перечень видов деятельности и обязанностей главы компании.

Я привожу здесь этот список не потому, что он представляет собой исчерпывающий анализ функций главы компании, а потому, что в нем точно отражается образ мышления одного из самых преуспевающих руководителей в бизнесе.

Итак, глава компании внимательно изучает отрасль бизнеса, в которой работает его компания. Он разрабатывает и ставит глобальные цели компании. Он принимает ключевые решения, помогающие достичь этих целей. Он знакомит с этими целями и решениями всех менеджеров, учит их видеть бизнес как единое целое и помогает им формулировать собственные цели на основе общих целей компании. Он также оценивает эффективность и достигнутые результаты, сопоставляя их с этими целями, и пересматривает цели, если того требуют изменившиеся условия.

Глава компании принимает решения относительно топ-менеджмента. Он также заботится о воспитании будущих руководителей. Он принимает решения об организационной структуре компании. Он обязан знать, какие вопросы задавать менеджерам, и добиваться того, чтобы они понимали, что эти вопросы означают. Он координирует деятельность про-

изводственных подразделений, а также работу функциональных менеджеров. Он улаживает конфликты в управленческой команде, а также предотвращает или улаживает межличностные конфликты.

Словно капитан корабля, он берет на себя командование в чрезвычайных ситуациях.

«На одном из наших главных заводов пять месяцев назад случился пожар, – рассказывал патриарх бизнеса. – Это событие нарушило все наши планы. Срочные работы следовало перебросить на другие заводы, а некоторые пришлось передать субподрядчикам из числа наших ближайших конкурентов. Кое-что даже пришлось приостановить. Важных клиентов нужно было успокоить или подыскать для них альтернативные источники поставок. Нам предстояло решить, восстанавливать ли пострадавший завод (одно из наших старейших предприятий) или построить новый, современный. На восстановление ушло бы шесть месяцев, и мы потратили бы два миллиона долларов. Однако новый президент решил построить новый завод, который обойдется нам в десять миллионов долларов. Строительство займет почти два года, зато его производственные мощности будут в два раза выше, чем у старого завода, а издержки – существенно ниже. Это было правильное решение, но для этого требовалось изменить производственные графики и планы всех наших инвестиционных расходов. Кроме того, пришлось бы вести с банком переговоры о получении шестимесячной ссуды, которая поддержала бы нас до того момента, пока мы не выпустим облигации (а выпустить их мы могли не раньше чем через год). В течение четырех недель наш новый президент буквально не покидал своего кабинета.

Кроме того, новый президент лично занялся решением серьезной проблемы, с которой столкнулось одно из подразделений компании. Вместе с юрисконсультом нашей компании и приглашенной юридической фирмой он занялся подготовкой к судебному процессу, возбужденному против компании в связи с нарушением патентного права, и провел почти две недели в суде, выступая в качестве одного из главных свидетелей защиты».

Следующей в списке функций президента компании, исполнять которые может только он, значилась обязанность планировать капитальные расходы и привлекать капитал. Что бы то ни было – банковская ссуда, выпуск облигаций или новых акций, президент компании активно участвует в принятии соответствующих решений и переговорах. Он также рекомендует совету директоров ту или иную дивидендную политику. В круг его обязанностей входит поддержание отношений с акционерами: он отвечает на их вопросы во время ежегодного собрания. Он обязан общаться с биржевыми аналитиками, представляющими крупных институциональных инвесторов, таких как страховые компании и инвестиционные фонды. Ему приходится регулярно просматривать статьи по финансовым вопросам в ведущих газетах и деловых журналах.

Он обязан готовить повестку дня для ежемесячных собраний совета директоров, представлять отчеты его членам и отвечать на их вопросы, а решения совета директоров доводить до сведения своих менеджеров.

Кроме того, у нового президента компании было множество обязанностей, касающихся связей с общественностью.

«Раз в месяц он проводит два дня в Вашингтоне, участвуя в собраниях двух правительственных консультативных комитетов, членом которых, будучи моим преемником, он стал, – продолжил рассказ бывший президент



компании. – Я по-прежнему состою в больничном комитете в городе, где расположен наш крупнейший завод, а также в региональном совете Красного Креста. Но новый президент занял пост вице-председателя объединенного благотворительного фонда города и состоит в совете образовательного фонда, созданного нами для детей наших служащих. К тому же его избрали членом Совета попечителей инженерного факультета, который он окончил, а в следующем году он станет исполнять обязанности регионального председателя кампании по привлечению денежных средств, проводимой Советом попечителей. Президент пытается сократить до минимума количество своих выступлений с докладами на всевозможных мероприятиях, поскольку это могут делать его заместители. Но каждый год ему приходится участвовать в одной-двух встречах отраслевой ассоциации, обычно произнося короткую речь. В прошлом месяце он участвовал в собрании Американской ассоциации менеджмента и сделал доклад об организационной структуре нашей компании. Раз в год мы проводим встречу наших дилеров, и на ее открытии обязательно выступает президент компании с докладом о новых продуктах и планах продаж. В последний день встречи дается большой обед, на котором, разумеется, он тоже должен присутствовать. Раз в году проводится заседание клуба ветеранов (служащих, проработавших в нашей компании более двадцати пяти лет), во время которого президент представляет новых членов клуба и вручает им особые значки. Кроме того, каждый год мы проводим два-три ужина для менеджеров, выходящих на пенсию (всех, начиная с начальников цехов и заканчивая вице-президентом). Один из таких ужинов провожу я, а остальные – новый президент. У нас также есть традиция, основанная мной, которая представляется нам весьма ценной: каждого сотрудника, назначенного на руководящую должность, приглашают в штаб-квартиру компании и торжественно представляют высшему руководству. Разумеется, мы проводим такие церемонии для группы из пяти-шести человек, но каждый год набирается восемь или девять таких групп. Президент компании обязательно присутствует на таких церемониях, которые обычно проводятся в обеденное время в столовой для руководителей компании».

И последний пункт списка: ежегодно новый президент лично посещает пятьдесят два завода компании в США и Канаде. Вскоре он намерен посетить семь заводов в Европе и Латинской Америке.

«Наши заводы невелики, – рассказывает бывший президент компании. – Только на одном из них – том, где случился пожар, – трудилось свыше двух тысяч человек. На остальных заводах работает менее тысячи служащих (в среднем около четырехсот). Мы не собираемся увеличивать численность персонала: чем меньше работников на заводе, тем эффективнее управление. Мы предоставляем директору завода максимальную свободу. Но тем важнее для нас постоянно подчеркивать, что все наши предприятия – часть одной компании, а все директора – часть одной управленческой команды. Вот почему так важны посещения заводов “большим боссом” – главой компании. Президенту тоже полезно посещать предприятия компании. Это позволяет ему получить более полную и достоверную информацию, чем та, которую он получает из отчетов. Обычно он проводит на заводе один день, а в течение следующего дня

наносит визиты основным клиентам в регионе, чтобы выяснить, нет ли у них претензий к компании».

Когда бывший президент компании закончил описание должностных обязанностей своего преемника, присутствующие продолжили обсуждение обязанностей главы компании, добавив еще кое-что от себя. «Приходится ли вашему президенту, – спросил один из участников дискуссии, – встречаться с людьми, желающими, чтобы компания оказывала помощь учебным заведениям, больницам, благотворительным фондам в городах, где расположены ваши главные заводы? Лично у меня это отнимает очень много времени». Другой поинтересовался: «Участвует ли ваш президент в переговорах с профсоюзами? Наш вице-президент по персоналу настаивает на моем участии в таких переговорах». «Что вы можете сказать о забастовке, которая случилась в прошлом году на вашем заводе в Чикаго? – спросил третий. – Кто вел переговоры с забастовщиками?» Никто из присутствующих не сказал, что лично не занимается той или иной проблемой, а поручает ее решение кому-нибудь другому. И лишь в самом конце дискуссии президент одной из компаний задал вопрос, который мне самому не терпелось задать: «Скажите, пожалуйста, сколько же рук и голов у вашего нового президента?». К тому моменту составленный мной перечень должностных обязанностей главы компании насчитывал сорок один пункт. Прошу заметить, что все эти обязанности глава компании должен исполнять *сам!*

## Правильно ли организована работа главы компании

Нет такой работы, которая требовала бы столь тщательной организации, как работа руководителя компании. В сутках главы компании, как и в сутках любого другого сотрудника, содержится только двадцать четыре часа. Как любому человеку (в том числе и тому, у кого значительно меньше обязанностей), ему приходится спать, отдыхать и расслабляться. Только скрупулезный анализ должностных обязанностей главы компании способен предотвратить полную дезорганизацию. Лишь систематическое изучение приоритетов уберезет его от напрасных затрат времени и сил на второстепенные дела в ущерб более важным и неотложным задачам.

К сожалению, такому скрупулезному анализу и систематической организации работы не уделяется должного внимания, зачастую ими просто пренебрегают. Поэтому многие высшие руководители – как в крупном, так и в малом бизнесе – не умеют правильно организовать свою работу и тратят много сил и времени напрасно.

Единственное опубликованное исследование организации рабочего дня главы компании было проведено в Швеции профессором Сьюном Карлссоном<sup>27</sup>. В течение нескольких месяцев Карлссон вместе с помощниками хронометрировал рабочий день двенадцати ведущих шведских предпринимателей. Исследователи фиксировали, сколько времени потрачено на разговоры, конференции, визиты, телефонные звонки и прочее. Выяснилось, что ни один из двенадцати руководителей не мог непрерывно заниматься одним делом более двадцати минут, по крайней мере в своем кабинете. Только дома у них появлялась возможность сосредоточиться на своей работе. И лишь один из двенадцати, который никогда не принимал без надлежащей подготовки важных стратегических решений и умудрялся решать безотлагательные вопросы, находя время и для ведения маловажных,

---

<sup>27</sup> Результаты исследования описаны в его книге *Executive Behavior* («Поведение руководителя») (Stockholm: Strottnberg, 1958).

но долгих телефонных разговоров, каждое утро выкраивал примерно полтора часа, чтобы поработать у себя дома, прежде чем отправиться в офис.

В США подобные исследования не проводились, поэтому нельзя сказать ничего определенного о том, как организуют свой рабочий день американские предприниматели. Однако даже без этого ясно, что многие из них постоянно отвлекаются на не зависящие от них обстоятельства и проблемы, требующие безотлагательного решения.

Тем не менее глава компании, который постоянно решает возникающие проблемы, не самый никудышный руководитель. По крайней мере, он тратит свое время на то, что входит в его обязанности (хотя и составляет меньшую их часть). Гораздо хуже, когда высший руководитель занимается исполнением какой-либо функции, вместо того чтобы управлять компанией: например, развлекает клиентов, вместо того чтобы выработать финансовую политику; исправляет ошибки в чертежах отдела разработок, не обращая внимания на неправильную организацию труда в компании; лично проверяет расходы каждого торгового представителя и тому подобное. Такие главы компаний не только не справляются с работой, они мешают руководителям производственных подразделений исполнять свои обязанности. Между тем слишком много высших руководителей вмешиваются в функциональную работу, которую они хорошо знают, потому что выполняли ее до того, как заняли руководящий пост.

Итак, проблема – в правильном понимании обязанностей и организации работы. Даже самые способные, умные и руководствующиеся благими намерениями руководители не смогут успешно справляться с работой и будут вынуждены управлять бизнесом под давлением случайных обстоятельств. «Тот, кто оседлал тигра, пожнет бурю», – сказал один выступающий. Это весьма остроумно скомпонованное из двух афоризмов<sup>28</sup> выражение точно описывает судьбу руководителя, позволяющего обстоятельствам управлять собой, вместо того чтобы систематически анализировать, продумывать и организовывать свои должностные обязанности, работу и время.

По мнению известного французского предпринимателя и специалиста по менеджменту Рольфа Нордлинга, работа главы компании – огромная, наименее всего исследованная область применения научного менеджмента, особенно касающаяся упрощения работы<sup>29</sup>. Первое, что нужно сделать, – это повторить исследование Карлссона по изучению рабочего дня руководителя с секундомером в руках.

Безусловно, это нужно сделать. Но (как поспешил указать Нордлинг) после выполнения такого исследования необходимо тщательно продумать, в чем именно должна заключаться работа руководителя. Какую работу он должен выполнять сам? Что можно поручить другим сотрудникам – и кому именно? И главное – выполнение каких обязанностей приоритетно? И сколько времени следует отвести на каждую из них, невзирая на настоятельность срочных дел?

Таким образом, должность высшего руководителя компании нельзя доверить менеджеру, полагающемуся на интуицию, сколь бы умен, энергичен и проницателен он ни был. Эту работу нужно планировать и выполнять в соответствии с планом.

## **Чем грозит единоличное управление компанией**

Даже если обязанности главы компании систематически анализируются, рационально организованы и максимально децентрализованы, одному человеку с ними не справиться.

---

<sup>28</sup> Имеется в виду перефразированная китайская пословица «Для того, кто оседлал тигра, главное – как можно дольше удержаться на нем» и библейская мудрость «Посеявший ветер пожнет бурю» (Ос. 8:7). *Прим. ред.*

<sup>29</sup> Эти слова были произнесены 13 января 1954 года перед Советом по содействию международному прогрессу в области менеджмента (США) во время вручения ему премии Уоллеса Кларка за выдающийся вклад в научный менеджмент.

90 процентов проблем, возникающих у главы компании, коренятся в необоснованном представлении, что во главе должен стоять один человек. Мы по-прежнему, как в свое время Генри Форд, представляем себе главу современной компании как единоличного владельца – героя экономики вчерашнего дня.

В течение рабочего дня современному руководителю компании обычно приходится выполнять такое огромное количество дел, которое не под силу одному человеку. Половину задач, перечисленных мной выше в списке обязанностей главы компании, наверное, можно поручить другим сотрудникам. Но даже с теми, что останутся (а это не менее пятнадцати – двадцати важных дел), все равно не может справиться один человек. Между тем каждая задача очень важна. Все это достаточно непростые дела, которые требуют немалых затрат времени. Каждое дело требует тщательного планирования, обдумывания и подготовки. Перечень обязанностей главы компании, даже если сократить его до необходимого минимума, все равно превосходит пределы управленческих возможностей одного человека. Словом, концепция единоличного управления компанией несостоятельна даже при условии, что в стране будут поминутно рождаться гении в области управления. Они все равно не в состоянии остановить движение солнца по небосводу. Даже Господу Богу это удалось сделать лишь однажды (Книга Иисуса Навина, 10, 12–14), а уж руководителю компании не под силу останавливать ход времени семь дней в неделю.

Следует также иметь в виду, что вся деятельность, составляющая работу высшего руководителя, чрезвычайно разнообразна, что еще больше усложняет задачу человека, возглавляющего компанию. Этот перечень включает дела, связанные главным образом с планированием, анализом и формулированием общей политики (например, определение направления деятельности компании, постановка целей и прочее). Сюда также входят дела, требующие быстрого принятия решительных мер, например выход из кризисной ситуации. Одни задачи касаются достаточно отдаленного будущего, другие связаны с решением неотложных проблем. Однако, как известно, с завтрашними делами справиться не удастся, если заниматься ими параллельно с сегодняшними, не говоря уж о том, если при этом разбираться еще и со вчерашней работой. Для выполнения некоторых дел требуется умение вести переговоры, например при улаживании внутрикорпоративных конфликтов или принятии решения о выпуске ценных бумаг. Другие требуют преподавательских навыков. Иногда руководителю нужно умение «поддерживать добрые отношения». (А для участия в общественных мероприятиях неплохо бы иметь луженый желудок.)

Для выполнения всех этих обязанностей нужны по меньшей мере три разных типа личности: человек мысли, человек действия и лицо компании, как называет их один из моих топ-менеджеров. Два из трех качеств иногда можно найти в одном человеке («Ты действительно хочешь видеть шизофреника на посту главы компании?» – спрашивает тот же мой приятель). Но встретить сочетание трех – маловероятно. И все же ради процветания компании руководитель должен справляться со всеми тремя ролями.

*Из всего этого следует, что работу высшего руководителя в любом бизнесе (за исключением, может быть, малого) невозможно организовать надлежащим образом, если предполагается, что ее будет выполнять один человек. Эту работу должна выполнять команда из нескольких человек, действующих сообща.*

В пользу такого вывода можно привести еще два аргумента. Первый – это изолированность высшего руководителя.

Президент любой компании, большой или малой, изолируется в силу занимаемой им должности. Ведь каждому что-то нужно от него! Подчиненные ему менеджеры хотят «продать» свои идеи или надеются на повышение по службе. Поставщик хочет продать ему свой продукт. Клиент хочет получить более качественное обслуживание или купить дешевле продукт его компании. Руководствуясь исключительно соображениями собственной безопас-

ности, президенту приходится соблюдать определенную дистанцию между собой и всеми «заинтересованными лицами». К тому же, после того как компания достигает хотя бы среднего размера, вся информация, которая доводится до его сведения или предоставляется для принятия решения, систематизируется, сокращается и формализуется, после чего она напминает скорее «дистиллят», чем суровую правду жизни. (В противном случае президент просто не сможет «переварить» ее.) Свою общественную жизнь – если, конечно, у него остается на это время (что маловероятно, учитывая чрезвычайно широкий круг его обязанностей) – он проводит в кругу людей примерно одного с ним социального положения, в результате чего редко встречается с людьми, чья точка зрения, жизненный опыт и мнение существенно отличаются от его собственных представлений. Пусть даже от природы президент чрезвычайно общителен и добродушен, посещения им заводов компании или обеда в обществе подчиненных носят столь же «неформальный» характер, как визит к правителю Византии; причем в этом нет ни малейшей его вины. Как сказал один из самых проникательных исследователей менеджмента, «вряд ли в нашем мире есть более одинокий человек, чем тот, кто сидит в президентском кресле».

Эффективная организация работы высшего руководителя лишь подчеркивает эту изолированность, поскольку именно те дела, которые он перекладывает на других, как раз и могли бы разорвать плотный занавес, отделяющий его от остальных людей. Все уверены, что президенту компании следует уделять больше времени размышлениям и планированию. Но это означает, что он должен тратить меньше времени (или не тратить его вообще) на общение с клиентами по телефону, обсуждение деталей производства или разработок, незапланированные встречи с посетителями или представителями благотворительных организаций, общение с журналистами или, скажем, на участие в неформальном собрании торговых представителей. Поэтому следует признать, что все вышеперечисленное, пусть и в недостаточной мере, способствует уменьшению изолированности высшего руководителя.

При всем при том правильная организация работы высшего руководителя – настоятельная потребность. Чтобы удовлетворить ее (и достичь высокой степени изолированности) и при этом поддерживать высокую эффективность работы (и сохранить здравый рассудок), нужна команда управленцев. С этими людьми – менеджерами его уровня – он может общаться, не опасаясь, что им что-нибудь от него нужно; с ними можно говорить на равных, держать себя свободно и непринужденно, не контролировать каждый свой шаг и слово; с ними можно рассуждать вслух, не компрометируя себя при этом. Команда познакомит руководителя с разными точками зрения на проблему, разными мнениями и опытом, которые совершенно необходимы для принятия взвешенных решений. Такую команду не заменит глава компании ни один, даже самый умный специалист по связям с общественностью.

К тому же при условии командной работы сама по себе решается проблема преемственности. Если высший руководитель управляет компанией единолично, подготовить преемника практически невозможно: за пост президента ведется борьба<sup>30</sup>. Выход на пенсию главы, его смерть или тяжелая болезнь, как правило, приводит компанию к кризису. Человека, занявшего пост единоличного главы компании, невозможно ни сместить, ни эффективно нейтрализовать, даже если его назначение оказалось ошибкой. Если же компанией управляет команда топ-менеджеров (например, в составе трех человек), то уход одного руководителя, формально занимающего пост главы компании, не приводит к серьезным потрясениям: заменить одного из трех достаточно легко. Это не порождает кризиса власти. Ошибка же одного из высших руководителей не носит фатального характера.

---

<sup>30</sup> Увлекательное и поучительное описание такой борьбы приведено в романе-бестселлере Камерона Хоули Executive Suite («Свита руководителя»). По этому роману в 1954 году был снят фильм «Административная власть». Сюжет романа весьма реалистичен. Правда, в реальной жизни финал таких историй чаще всего бывает печальным.

Президент компании General Electric (которая может служить примером командного управления) Ральф Кординер подчеркнул это в своем выступлении «Эффективная организационная структура», которое состоялось в 1953 году в Гарвардской школе бизнеса. Он сказал, в частности: «Глава компании должен не позже чем через три года после занятия своего поста подобрать команду из по меньшей мере трех топ-менеджеров, любой из которых может сменить его на посту главы компании, причем квалификация этих руководителей не должна уступать его квалификации (а может быть даже выше, чем у главы компании). Поэтому мы придаем особое значение созданию на высшем уровне ряда должностей, практически равноценных (столь же престижных и примерно с таким же уровнем оплаты) должности главы компании. Исходя из этого мы сформировали команду исполнительных вице-президентов, которые действуют как единый орган управления. Эти руководители, наряду с президентом и советом директоров компании, должны составлять команду, каждый член которой исполняет свои особые обязанности и вместе с тем может, если понадобится, исполнять обязанности своих коллег».

Наконец, в будущем работа главы компании будет невозможна без овладения новыми инструментами математического и логического анализа, синтеза и измерения. Руководитель должен уметь видеть потенциальные области применения этих инструментов, быть способным обучать других менеджеров навыкам их использования. К числу таких инструментов относятся методы анализа и прогнозирования будущего, которые мы уже обсуждали, а также такие новые разработки, как исследование операций, теория информации и символическая логика. (О том, как они применяются в процессе принятия решений, мы поговорим в пятой части этой книги.)

Таким образом, лет через двадцать (а может быть, и раньше) президент компании обязан будет воплощать в себе не только человека мысли, человека действия и лицо фирмы, но также первоклассного аналитика и человека, обладающего способностью к целостному видению. Разумеется, вряд ли в реальной жизни найдется человек, обладающий всеми этими качествами, не говоря уж о том, чтобы он мог проявлять их в повседневной жизни.

## **Кризис концепции единоличного управления компанией**

Мысль о том, что компанию должна возглавлять группа людей, а не один человек, посчитают ересью даже многие из тех, кто именно по такому принципу организовал управление собственными компаниями (например, президент General Electric Ральф Кординер в процитированном выше выступлении подчеркивал необходимость наличия «команды равных»; тем не менее и он рассуждал о главе компании как об одном человеке). Складывается впечатление, что большинство теоретиков организации уверены в незыблемости идеи единоличного управления компанией, считая ее чуть ли не законом природы, который не требует доказательств и не допускает возражений.

Однако единоличное управление – не закон природы, и это неоднократно доказывается тем, что в преуспевающих компаниях за пределами США применяется именно командный, а не единоличный принцип управления. В Германии крупные компании всегда управляются командой, которую обычно возглавляет один из ее членов; но при этом никто не считает его своим начальником – в команде все равны. (Интересно, что Гитлер критиковал такой подход к управлению,

называя его «упадочнической демократией» и «американизмом», и намекал на желательность единоличного управления.) Кстати, Большую пятерку британских банков, замечательные образцы эффективной организации менеджмента, всегда возглавляли две управленческие команды: председатель и его заместители занимались глобальными проблемами, а Совет генеральных менеджеров – вопросами политики, практической деятельности и подбором персонала.

На справедливость сомнений по поводу правильности единоличного управления компанией указывает серьезный кризис этой концепции в наши дни, особенно в крупном бизнесе. Руководитель уже не в состоянии в одиночку принимать решения, которые обязан принимать, поскольку он утверждает судьбоносные для компании решения на основании односторонней рекомендации, то есть на основе информации, которая не позволяет ему вообще судить о данном решении, не *говоря уж о том*, чтобы менять его. Ему даже неизвестно, все ли важные сведения ему предоставлены. Хуже того, часто он принимает решения исходя из чрезвычайно стилизованных «презентаций», составленных с целью получить одобрение начальства при минимуме обсуждений. Выходит, начальство очень мало понимает, *что* в действительности одобряет.

К еще худшим последствиям приводит популярная практика «кухонных кабинетов». Когда глава компании не в состоянии справиться со своей работой, он окружает себя пестрой толпой личных советчиков, всевозможных помощников, аналитиков, «отделов контроля». Ни у кого из них нет четко сформулированных обязанностей. Они не несут персональной ответственности за свои «советы», но оказывают непосредственное влияние на руководителя и окружены ореолом таинственной и безграничной власти. Эти люди подрывают авторитет менеджеров производства, дублируют их работу и не позволяют им непосредственно общаться с главой компании, пытаются выступать в роли посредников. Они заинтересованы в своего рода «блатном руководстве», состоящем исключительно из ближайших друзей главы компании. Единоличный руководитель тоже заинтересован в существовании такого «кухонного кабинета». Не имея возможности сформировать эффективную команду управленцев, он вынужден прибегать к услугам приспособленцев, готовых быть на побегушках у «хозяина», играть роль его личных секретарей, клерков и фаворитов. Между тем в руках этих людей находятся главные рычаги управления компанией, и именно от них зависит, какое решение примет глава компании по тому или иному ключевому вопросу.

Худший пример такой ситуации я наблюдал в крупной сталелитейной компании, у президента которой было в два раза больше «помощников», чем вице-президентов. Ни у одного из приближенных не было круга обязанностей: они просто выполняли текущие поручения президента. Например, один и тот же человек занимался рождественским шопингом для президента и планированием финансовой политики компании. Ни один из этих помощников не имел реальных властных полномочий, тем не менее именно они, по сути, принимали окончательные решения. Когда же новый председатель совета директоров попросил президента избавиться от этих людей, в ответ он услышал: «Я знаю, что должен это сделать. Но кто поможет мне справиться с моей работой?». Однако проблема решилась просто. Из вице-президентов сформировали комитет по планированию, на который была возложена обязанность формулировать глобальные цели компании, готовить рекомендации, касающиеся политики, организации и подбора персонала, а также составлять финансовые планы и бюджеты. Членам комитета предложили каждую неделю полностью посвящать два дня

работе в нем (с этой целью были разделены некоторые функции и назначены четыре новых вице-президента). Таким образом, управление компанией перешло к команде, состоящей из президента как человека действия и лица компании и комитета планирования как «человека мысли». С тех пор у компании не возникало проблем, как, впрочем, и желания воссоздать прежний «кухонный кабинет».

Еще одно свидетельство вырождения концепции единоличного руководства компанией – тенденция к раздуванию исполнительной власти в крупных компаниях. Количество уровней менеджмента между производством и главой компании постоянно растет. В General Motors (возьмем лишь один из характерных примеров) в настоящее время существует два таких уровня между президентом и главами автономных производственных подразделений. Даже генеральный менеджер такой огромной компании, как Chevrolet (в котором работают 200 тысяч человек, а объем продаж составляет почти 4 миллиарда долларов в год), не работает напрямую с главой General Motors. Он отчитывается перед неким промежуточным звеном – руководителем группы, который, в свою очередь, отчитывается перед исполнительным вице-президентом. И лишь после этого соответствующая информация достигает самого президента. Но какое отношение все это имеет к менеджменту? Никакого, если, конечно, под менеджментом мы подразумеваем *управляемость*. Разумеется, руководитель столь крупной компании, как Chevrolet (она во много раз крупнее, чем многие независимые компании, которые считаются крупным бизнесом), должен иметь непосредственный доступ к человеку, принимающему окончательные решения. Для чего же нужна эта сложная и опасная исполнительная сверхструктура? Ответ прост: президент General Motors не в состоянии самостоятельно справиться со своими многочисленными обязанностями.

И наконец, решающим доказательством того, что идея единоличного управления компанией представляет собой теоретический фантом, служит стремительность, с которой от этой практики отказывается одна компания за другой. В каждой из этих компаний, например в General Electric, по-прежнему остается должность главного исполнительного директора – номинального главы компании, но фактически его функции исполняет команда управленцев.

Дальше всех в этом отношении зашла компания Standard Oil. В ней функции руководителя исполняет Совет директоров в составе четырнадцати штатных менеджеров компании. Однако более типичная модель принята в General Electric. В этой компании учрежден особый исполнительный орган, состоящий из президента, нескольких руководителей подразделений компании, фактически заместителей президента, и нескольких вице-президентов, чья главная обязанность – выработка глобальных целей и политики в основных областях, таких как исследования, маркетинг или организация менеджмента. Подобные исполнительные органы созданы и в других компаниях, например в New Haven Railroad, American Can, Union Carbide and Carbon и DuPont.

Более того, вообще сомнительно, чтобы какой-либо из преуспевающих компаний управляли единолично. Практически каждый случай роста бизнеса – это результат успешной совместной управленческой работы по меньшей мере двух (чаще трех) человек. Зарождение компаний, как правило, связывают с именем некой легендарной личности. Но ни одна компания не сможет успешно расти и развиваться, если на смену единоличному не придет командное управление. General Motors в период ее впечатляющего роста руководили два, а иногда и три человека. Например, Альфред Слоун-младший (президент, а впоследствии председатель совета директоров) работал вместе с Дональдсоном Брауном (вице-президентом, а впоследствии вице-председателем совета директоров). И, как правило, третьим был фактический президент компании. В компании Sears, когда ее возглавлял Джулиус Розенвальд, высшее руководство состояло из трех человек: самого Розенвальда, его юрисконсульта господина Лойба, а также господина Деринга, возглавлявшего подразделение посы-



лочной торговли. Когда же во главе Sears стоял генерал Вуд, в состав ее высшего руководства тоже входило три человека: сам генерал Вуд, его вице-президент по продажам господин Хаузер и президент компании. То же можно сказать о компании Standard Oil и ее всегдашнем ближайшем конкуренте, компании Socony-Vacuum, которые были созданы в 1920-е годы командами из двух человек.

Этот список можно было бы продолжать до бесконечности. В него вошли бы American Telephone and Telegraph, General Foods, DuPont и вообще большинство крупных американских компаний. Даже Ford Motor в период ее наивысшего расцвета и могущества управлялась командой, состоявшей из Форда-старшего и Джеймса Казенса.

Итак, командное управление считается нормой в преуспевающих крупных компаниях, и это одна из главных причин их успеха. Об этом рассказывается в статье журнала Harper's Magazine за апрель 1954 года.

Солидный и уважаемый банк в Соединенных Штатах Америки недавно прислал запрос главе своего исследовательского отдела. Суть этого вопроса можно сформулировать так: «Существуют ли какие-либо признаки, по которым можно было бы судить о качестве менеджмента корпорации, то есть определить, хорош или плох этот менеджмент?».

Исследователи быстро пришли к выводу, что ответить на этот вопрос не так просто, как может показаться на первый взгляд. Сама по себе прибыль не может служить надежным критерием качества управления. Недальновидным руководителям тоже зачастую удается – в течение двух-трех лет – демонстрировать хорошие показатели прибыли благодаря нещадной эксплуатации производственных мощностей заводов или бездумному истощению сырьевых резервов. При этом компания, которой еще не удалось заработать ни гроша, может стоять на пороге потрясающего успеха, поскольку долгие годы кропотливой подготовительной работы и дальновидного управления наконец-то готовы принести внушительную отдачу.

В конце концов, проанализировав работу сотен корпораций, исследователи выявили только один признак, причем совершенно неожиданный. Похоже, до сих пор школы бизнеса и профессиональные аналитики рынка ничего о нем не знали. Обнаружение этого признака позволило банку правильно сделать свои финансовые «ставки» и получить впечатляющие результаты. (Между прочим, информация об этом была опубликована впервые.)

Вот что сказал руководитель проведенного исследования: «Если зарплата главы компании превышает в несколько раз зарплату второго, третьего и четвертого номеров в иерархии руководства, то можно практически не сомневаться в плохом качестве управления. Но если жалование четырех или пяти топ-менеджеров не слишком отличается, значит, эффективность и моральный дух управленческой команды достаточно высоки».

«Величина заработной платы особого значения, по-видимому, не имеет, – сообщается далее в отчете. – Не важно, сколько именно получает президент корпорации, 20 или 100 тысяч долларов в год. Главное, чтобы вице-президенты получали примерно 75–90 процентов от уровня его зарплаты. Но если президент получает 100 тысяч долларов в год, а его

непосредственные подчиненные – лишь 50–25 тысяч, компанию ждут неприятности».

Это относится и к преуспевающим небольшим компаниям. Обычно ими управляет команда из двух-трех человек. Как правило, это директор, коммерческий директор и бухгалтер; вместе они исполняют функции «главного исполнительного директора». Как и в крупных компаниях, единоличный руководитель самостоятельно исполняет эти функции только в период становления компании.

То же самое можно сказать о децентрализованной (по федеральному принципу) производственной единице внутри компании, например об одном из подразделений General Motors или General Electric. Если проанализировать такую структурную единицу, то окажется, что ее высшее руководство тоже представляет собой команду из нескольких человек. Такая команда может включать генерального директора подразделения и одного из старших менеджеров – очень часто это бывает главный бухгалтер (хотя бы потому, что он отвечает за финансовую отчетность, поэтому входит в штаб-квартиру компании). В ином варианте команда может включать генерального директора производственного подразделения и руководителя, которому он подчиняется (в General Motors это вице-президент группы, а в General Electric – генеральный директор соответствующего подразделения). В большинстве известных мне преуспевающих компаний вся эта троица действует как единая команда. Несмотря на то что, с официальной точки зрения, они занимают разные должности, никакого неравенства между ними нет.

Пожалуй, есть лишь один аргумент в пользу единоличного управления компанией, да и то не слишком убедительный. Согласно этому доводу, перед советом директоров должен отчитываться один человек; именно он считается «самым главным боссом». Несмотря на то что взаимодействие с советом директоров – чрезвычайно важная обязанность главы компании, все-таки это лишь одна из его функций. Следует также иметь в виду, что советы директоров большинства крупных компаний в наши дни включают несколько должностных лиц компании, что, очевидно, означает возможность (и желательность) взаимодействия совета директоров с *несколькими* представителями менеджмента этой компании (в General Electric, например, председатель совета директоров даже отчитывается перед президентом как один из руководителей группы компаний).

Подводя итог, можно сказать, что концепция единоличного управления компанией противоречит всему опыту и требованиям, предъявляемым к ее высшему руководству. В преуспевающих компаниях единоличное управление не применяется. А там, где применяется, возникают проблемы.

## **Как организовать команду главы компании**

Как же в таком случае должна быть организована команда главы компании?

Первое требование таково: это должна быть именно команда, а не комитет. О коллективной ответственности речи не идет: каждый член команды несет ответственность за определенные области работы, в которых он принимает окончательные решения. Рассмотрение проблемы происходит совместно, а вот решение принимается кем-то одним.

Впрочем, не следует забывать, что существует два типа организации команды. Идеальными примерами в этом смысле служат бейсбольная команда и парные соревнования в теннисе. В бейсболе за каждым игроком закрепляется определенная позиция, которую он не может покидать. В теннисе у каждого игрока тоже есть определенная зона ответственности; правда, при этом он должен еще и подстраховывать партнера. При первом типе организации границы ответственности для членов команды назначаются заранее. При втором – партнеры определяют зоны ответственности вместе, в ходе совместной работы. Преимуще-

ство организации по типу бейсбольной команды заключается в том, что люди, впервые объединившиеся в команду, могут работать весьма результативно; впрочем, умный противник способен направлять удары в «мертвые зоны» между позициями, которые никто не прикрывает. Чтобы добиться побед в парных играх, теннисистам нужно достаточно долго тренироваться вместе; но после того как спортсмены научатся понимать друг друга с полуслова и своевременно подстраховывать партнера, «мертвых зон» между ними не останется. Таким образом, первый тип команды полностью зависит от надлежущей организации, а второй – добавляет к организации элемент личной «подстройки» и гибкости. Оба типа представляют собой весьма действенные способы организации эффективной команды главы компании; но команда в целом и каждый ее член в отдельности – как и все остальные менеджеры компании – должны знать, какой именно из этих двух типов организации команды выбран в их случае.

В частности, должна быть четко распределена ответственность за выработку глобальных целей в восьми ключевых сферах деятельности компании, а также за тщательное изучение влияния всех экономических мер и решений на эффективность и достигнутые результаты в этих областях. Эта ответственность может быть частью должностных обязанностей каждого члена команды, или ее возлагают на комитет планирования, состоящий из вице-президентов компании. Ее также можно возложить на одного человека – в General Motors таким человеком был Дональдсон Браун, когда он занимал пост вице-председателя совета директоров. В альтернативном варианте отвечать за ту или иную ключевую область вменяют в обязанность отдельному сотруднику (правда, этот способ годится лишь для очень крупных компаний). Именно такой подход применяется в General Electric, где главный исполнительный орган включает, помимо президента и руководителей групп компаний, еще и несколько вице-президентов, каждый из которых несет ответственность (в масштабе всей компании) за одну ключевую область. Определяющими факторами в данном случае служат размеры компании и характер бизнеса. При этом очень важно четко сформулировать и распределить между руководителями ответственность за долгосрочное планирование и прогнозирование, выработку глобальных целей и системы измерений, с помощью которой будет оцениваться эффективность компании, а также за обучение менеджеров перспективному мышлению и навыкам, необходимым для достижения целей.

Кроме того, никто из членов главного исполнительного органа не должен перекладывать ответственность на другого или оспаривать решения. Какое бы решение ни было принято, его принимает весь высший руководящий состав.

Впрочем, это не означает, что в такой команде нет лидера. Напротив, лидер абсолютно необходим. На первый план в команде обязательно выходит тот, кто выделяется среди остальных своим интеллектуальным превосходством или моральным авторитетом. В General Motors, например, никто не сомневался в лидерстве господина Слоуна. Точно так же в Sears все знали, что генерал Вуд – не просто «первый среди равных»; все понимали, что он играет в компании гораздо более важную роль. Однако каким бы авторитетом ни обладал лидер команды, он ни в коем случае не должен отменять приказы и распоряжения других членов высшего руководства или вмешиваться в область их ответственности – одним словом, не должен демонстрировать свое превосходство в ущерб остальным членам команды. Его достоинства призваны укреплять авторитет остальных руководителей – в конце концов, именно в этом и заключается роль эффективного лидера. Он своего рода «тренер, играющий на поле», а не менеджер, который руководит действиями своей команды со скамейки.

Сколько человек должно быть в команде? Чем меньше, тем лучше, но обязательно больше двух.

Честно говоря, если два человека способны тесно сотрудничать, они образуют идеальную команду. Но такие идеальные пары встречаются в реальной жизни очень редко. К тому

же команда из двух человек чрезвычайно неустойчива. «Если в команде всего два человека, – сказал мне однажды ветеран топ-менеджмента одной из компаний, – то даже небольшое разногласие между ними чревато серьезными последствиями. Если же есть третий, команда способна работать, даже если двое ее членов терпеть не могут друг друга». Команда из двух человек будет работать более или менее нормально лишь при условии, что этих двоих связывают прочные эмоциональные узы – а это само по себе нежелательно. Наконец, если высшее руководство состоит из двух человек, усугубляется проблема преемственности. Это объясняется тем, что слаженность тандема обычно заставляет его членов выходить на пенсию практически одновременно. В ином случае тому, кто решит остаться у руля компании, часто не удастся приспособиться к новому партнеру. Примером подобной ситуации может служить добровольный уход Дональдсона Брауна из General Motors, еще в довольно молодом возрасте, после выхода на пенсию Альфреда Слоуна, достигшего пенсионного возраста. Еще один пример – совместный выход на пенсию Джерарда Своупа и Оуэна Янга из General Electric. Между тем одна из важнейших задач высшего руководства любой компании – это подготовка преемников; причем любые перемены в высшем руководстве должны проходить как можно более гладко и безболезненно, не вызывая серьезных потрясений в компании.

## Совет директоров

Мы уже говорили о кризисе концепции единоличного управления компанией, но не упомянули еще об одной причине этого кризиса – постепенной деградации совета директоров как действующего органа предприятия.

С правовой точки зрения, совет директоров – единственный орган управления предприятия. В той или иной форме такой «совет» предусмотрен законодательством любой промышленно развитой страны, даже в Советском Союзе.

По закону совет директоров представляет интересы владельца компании и наделен всей полнотой власти. На практике же в том виде, в каком он задуман законодателем, это просто фикция. Не было бы большим преувеличением сказать, что совет директоров превратился в теневой орган управления. В большинстве крупных компаний он упразднен, а его место занимает исполнительное руководство. Формируется своеобразный «внутренний» совет директоров, состоящий исключительно из членов исполнительного менеджмента, которые собираются в первый понедельник каждого месяца, чтобы рассмотреть и одобрить то, чем они сами же и занимались предшествующие двадцать девять дней. Иногда совет директоров становится своего рода витриной, или синекурой, для «уважаемых людей», которые ничего не знают, не оказывают никакого влияния и не желают пользоваться властными полномочиями. В другом варианте, типичном для небольших компаний, совет директоров может представлять собой собрание членов семьи – обычно тех, кто активно задействован в бизнесе, да еще пары-тройки вдов бывших партнеров компании.

Поскольку такая тенденция характерна не только для США, но и для всех остальных стран (и даже, если верна имеющаяся у меня информация, для СССР), остается лишь предположить, что такое перерождение совета директоров произошло не случайно, а имеет достаточно глубокие причины. Перечислим некоторые из них: широкое освещение в прессе и литературе отстранения владельцев от контроля над компанией, что сделало возможной абсурдную ситуацию, при которой компанией управляют представители акционеров; сложность операций современного бизнеса; и, пожалуй, самое главное – трудности с подбором толковых людей, располагающих временем, чтобы участвовать в собраниях совета директоров, и серьезно относящихся к своей миссии.

Между тем совет директоров может исполнять реальные функции. Кто-то должен решить, чем занимается компания и чем она должна заниматься. Кто-то должен оконча-

тельно утверждать глобальные цели, поставленные компанией перед собой, а также предложенные ею критерии, с помощью которых можно оценивать продвижение к этим целям. Кто-то должен посмотреть критическим взглядом на планирование прибыли компании, политику капиталовложений и бюджет регулируемых расходов. Кто-то должен исполнять функцию высшего арбитража при разрешении организационных проблем – иными словами, быть верховным судьей. Кто-то должен следить за состоянием морального духа в компании и заботиться о том, чтобы эффективно использовались сильные стороны сотрудников и нейтрализовались слабые, а также воспитывать следующее поколение менеджеров; вознаграждать менеджеров за добросовестный труд и следить за тем, чтобы применяемые инструменты и методы управления укрепляли компанию и способствовали ее продвижению к поставленным целям.

Совет директоров не может и не должен быть управляющим органом, как предполагает закон. Совет директоров – это орган проверки, оценивания, место, где можно обжаловать принятое решение. Лишь в кризисной ситуации он обязан действовать, причем он может только смещать руководителей, не справляющихся со своими обязанностями, или заменять тех, кто уволился, вышел на пенсию или умер. После того как замена состоится, совет директоров снова становится органом проверки.

Те члены высшего руководства, которые несут ответственность за выработку глобальных целей компании, должны работать напрямую с советом директоров. В крупной компании этого можно добиться путем формирования комитетов совета директоров для каждой из основных групп целей; и те, чья обязанность – отвечать за какую-то из этих групп, выступают в роли секретарей или председателей соответствующего комитета. (Этот метод хорошо зарекомендовал себя в нескольких крупных американских компаниях.) Однако, независимо от особенностей своей организации, совет директоров должен иметь прямой доступ к руководителям, отвечающим за глобальные цели во всех ключевых областях.

Совету директоров нужно отстраниться от решения операционных проблем. Он обязан рассматривать компанию как единое целое. А это означает, что топ-менеджеры компании не должны доминировать в совете директоров. Более того, совет директоров будет сильнее и сможет действовать эффективнее, если станет «внешним» советом, большая часть членом которого никогда не работала в компании.

Нередко приходится слышать в защиту существования «внутреннего» совета доводы о сложности организации крупной компании. Однако преимущество «внешнего» совета директоров в большой компании как раз в том и заключается, что его члены не знакомы с деталями работы в компании. Нечестный руководитель может, конечно, обманывать «внешний» совет директоров в течение какого-то времени (весьма недолго, если его члены требуют информацию, которую они должны получать, и задают вопросы, которые должны задавать). Однако, несмотря на то что «внутренний» совет директоров обмануть не удастся никому, он способен впасть в заблуждение. Штатные руководители компании, как правило, рассматривают все проблемы с точки зрения краткосрочной перспективы и уделяют слишком много внимания техническим вопросам. Естественная отстраненность членом «внешнего» совета директоров от повседневных дел компании препятствует такой тенденции, заставляя их рассматривать каждую проблему в целом, изучать глобальные цели и планы в широком контексте и обсуждать общую концепцию и принципы.

В типичной малой компании, принадлежащей членам одной семьи, члены «внешнего» совета директоров исполняют не менее важную роль. Менеджерам семейного бизнеса зачастую бывает не с кем посоветоваться и обсудить свои решения. Менеджмент изолирован, а управленческая группа чересчур мала, чтобы обеспечить необходимое разнообразие практического опыта и темперамента, которое в крупной корпорации иногда помогает компенсировать

ровать изолированность менеджмента. Таким образом, у малой компании тоже есть потребность в совете директоров, в составе которого были бы «посторонние» лица.

Однако чтобы совет директоров действительно приносил пользу, нужно очень серьезно отнестись к подбору его членов. Как большому, так и малому бизнесу требуются такие люди, чей практический опыт, кругозор и интересы отличаются от практического опыта, кругозора и интересов менеджмента компании. Этого невозможно достичь, если привлекать в совет представителей банков, поставщиков или клиентов компании. Тут нужны люди, весь практический опыт и мышление которых отличаются от таковых менеджмента компании. (В этом отношении британская практика приглашения в совет директоров выдающихся общественных деятелей на закате их публичной карьеры видится важным шагом вперед по сравнению с характерной для США практикой ограничения совета директоров небольшой «бизнес-семьей».) В совете директоров нужны не те, кто во всем поддакивает руководству компании, а те, кто смотрит на вещи по-другому, не соглашается и задает вопросы – особенно подвергает сомнению предположения, на которых основывает свои действия команда топ-менеджеров, как правило, даже не подозревающая, что за ними стоит.

А чтобы привлечь таких людей, в которых очень нуждается компания, должность члена совета директоров должна быть высокооплачиваемой.

То, что совет директоров может быть жизнеспособным, эффективным и конструктивным органом управления, подтверждается многочисленными примерами из жизни. Фармацевтическая компания Merck, например, считает формирование сильного и эффективного совета директоров важным условием для выхода на лидирующие позиции в своей отрасли. Сделать совет директоров реальным органом предприятия, а не юридической фикцией; четко определить его функции и поставить перед ним ясные цели; привлечь в его состав выдающихся личностей и позаботиться о том, чтобы они хотели и могли внести вклад в успех компании, несомненно, трудная задача. Но это одна из самых важных проблем, которые может решить высшее руководство компании, и одно из основных условий для его собственного успеха в исполнении своих должностных обязанностей.

## Глава 15

### Подготовка менеджеров

Подготовка менеджеров с трехуровневой ответственностью: за компанию, за общество и за отдельного человека – Во что не должна превращаться подготовка менеджеров – Подготовка менеджеров не должна превращаться в запланированное продвижение по службе перспективных сотрудников или поиск «запасных игроков» – Обманчивая сущность «кадрового резерва» – Принципы подготовки менеджеров – Подготовка всего руководящего состава – Подготовка менеджеров согласно требованиям завтрашнего дня – Ротация сотрудников – мера полезная, но не достаточная – Как готовить менеджеров – Что требуется для подготовки конкретного человека – Планирование управленческого персонала – Подготовка менеджеров – не роскошь, а необходимость

Процветание, да и само существование компании зависит от эффективности менеджеров, которым предстоит завтра управлять ею. Это особенно справедливо в наши дни, когда ключевые бизнес-решения приносят плоды лишь спустя долгое время. Поскольку никто не в состоянии предвидеть будущее, менеджмент не может принимать рациональные и ответственные решения, если не будет заниматься подбором, подготовкой и проверкой людей, которым предстоит воплощать эти решения в жизнь, – следующего поколения менеджеров.

Все более сложным становится и сам менеджмент. Помимо быстрого изменения и совершенствования технологий (по крайней мере в США), с каждым днем обостряющих конкуренцию в мире бизнеса, современным менеджерам приходится решать много новых проблем, касающихся отношений с государством, поставщиками и клиентами, собственными работниками или профсоюзами. Для этого нужны хорошо подготовленные и грамотные руководители.

Спрос на менеджмент неуклонно растет, поскольку в индустриальном обществе ручной труд заменили теоретические знания, способность организовывать и руководить – иными словами, способность к управлению. Вообще говоря, мы первое общество, которое задает себе вопрос не о том, сколько образованных людей оно может избавить от необходимости бороться за существование, а о том, сколько необразованных людей может позволить себе иметь.

Подготовка менеджеров необходима также для реализации элементарных обязательств бизнеса перед обществом, и если эти обязательства не исполняются компаниями в результате их деятельности, то общество заставит их сделать это. Преемственность, особенно в крупном бизнесе, – жизненно необходимое условие непрерывности его существования. Наше общество не будет (и не может позволить себе) безучастно наблюдать за неэффективным использованием дорогостоящих ресурсов, вызванным некомпетентностью руководителей, которые придут на смену нынешнему менеджменту.

Все чаще, желая увидеть практическое воплощение основных ценностей и обещаний общества – особенно обеспечения равных возможностей, – граждане обращают свои взоры к бизнесу. С этой точки зрения подготовка менеджеров не более чем техническое обозначение способа, посредством которого мы реализуем на практике свои общественные убеждения и политические традиции.

Сегодня именно на работе гражданин современного индустриального общества стремится удовлетворить свою жажду творчества и инстинктивную тягу к нему, стремится удовлетворить те свои потребности, которые лежат вне материального, как то: потребность в самоутверждении, самоуважении и чувстве собственного достоинства. Таким образом, подготавливая руководителей, менеджмент исполняет свое обязательство сделать работу и труд вообще чем-то большим, чем просто средством заработать себе на жизнь. Предлагая пер-

спективы и возможности для индивидуального развития каждого менеджера и полного раскрытия его способностей, компания, соответственно, исполняет свой долг сделать работу на предприятии неким «образом жизни».

Признанием этих потребностей общества обусловлено внезапное включение подготовки менеджеров в число главных забот американского бизнеса в последние несколько лет. В 1940-е годы, впервые заинтересовавшись этой темой, я смог найти только одну компанию, которая по крайней мере замечала эту проблему, – это Sears. Сегодня же реализуются буквально сотни планов подготовки менеджеров. Вряд ли можно найти хоть одну крупную компанию, не имеющую подобного плана. Даже малые компании разрабатывают собственные программы такого рода.

## **Во что не должна превращаться подготовка менеджеров**

Нельзя превращать подготовку менеджеров в запланированное продвижение по службе, которое ограничивается кандидатами из «кадрового резерва» и сводится к поиску потенциальных «запасных игроков» на случай появления вакансий в высшем руководстве компании. Наличие таких «дублеров» подразумевает, что менеджмент, а также организационная структура компании останутся неизменными и нужно лишь подыскать людей, способных добросовестно исполнять функции нынешних менеджеров. На самом деле можно с уверенностью утверждать, что и должностные требования, и организационная структура компании в будущем обязательно изменятся, как это неоднократно происходило в прошлом. Следовательно, нужна такая подготовка менеджеров, которая отвечала бы задачам завтрашнего, а не вчерашнего дня. На это ясно указал президент General Electric Ральф Кординер. Если бы нам приходилось полагаться исключительно на традиционные методы повышения производительности, то я, наверное, считал бы разговоры о возможности достижения такой цели [повышение производительности в General Electric на 50 процентов за период, не превышающий десяти лет] попыткой выдать желаемое за действительное. Разумеется, наши заводы и исследовательские лаборатории продолжают заниматься поиском способов производства более качественных товаров в больших объемах с меньшими издержками, меньшими затратами времени и труда. Но мы не рассчитываем в этом исключительно на новые научные открытия.

В американской промышленности растет понимание того, что огромные неиспользованные возможности заключаются в поиске способов более эффективного применения человеческих ресурсов, в частности менеджеров наших компаний. Технологический прогресс и повышение сложности управления предприятием даже в сегодняшних (не говоря уж о завтрашних) условиях обуславливают необходимость подготовки и повышения уровня квалификации менеджеров. Однако такая необходимость несет и благоприятные возможности. Те, кто хорошо знаком с положением дел в этой области, уверены, что в ближайшие десять лет General Electric повысит производительность на 50 процентов *исключительно* за счет повышения качества менеджмента.

В концепции «запасного игрока» или «дублера» на должность в высшем руководстве компании упускается из виду и то обстоятельство, что самые важные решения, касающиеся будущего менеджмента, принимаются задолго до того, как «дублер» займет кресло сво-



его предшественника. Завтра посты в высшем руководстве компаний будут занимать люди, которые сегодня трудятся в на низшем уровне управления. К тому времени, когда придется подыскивать человека, который мог бы руководить крупным заводом или отделом продаж, выбор уже будет ограничен тремя-четырьмя кандидатурами. Вот почему так важно очень ответственно относиться к назначению на должность мастера, начальника цеха, начальника отдела, регионального менеджера, аудитора и других. Относиться к подбору кандидатов просто как к обычному планированию продвижения по службе и поиску подходящих «запасных игроков» было бы непозволительным расточительством по отношению к столь важному ресурсу компании, как персонал.

Столь же неправильно запланированно продвигать по службе перспективных работников. Укажите мне хотя бы один метод, с помощью которого можно было бы предсказать *на много лет вперед* эффективность того или иного сотрудника, которого в *данный* момент рассматривают как перспективного менеджера. Но даже если бы мы умели точно оценивать перспективность кандидатов на место менеджера, у нас все равно нет права играть роль провидения. Каким бы «научным» ни был метод оценки возможных перспектив роста, его точность в лучшем случае не превышала бы 60–70 процентов, а мы не вправе лишать других людей шанса.

Помимо всего прочего, при плановом продвижении внимание фокусируется на одном человеке из десяти (в лучшем случае на одном из пяти). Остальные девять сотрудников лишаются своего шанса. А ведь те, кто нуждается в менеджерской подготовке больше других, не относятся к числу пробивных парней, коими можно назвать «запасных игроков» и «перспективных работников». Это те менеджеры, которых, возможно, не стоит повышать, но они не так уж плохи, чтобы их уволили. Таких менеджеров большинство, и именно они выполняют в компании большую часть рутинной управленческой работы. Даже через десять лет многие из них по-прежнему будут сидеть на своих нынешних рабочих местах. Однако если их квалификацию не повысить до уровня требований, которые уже завтра предъявит их нынешняя должность, вся управленческая группа, какими бы замечательными, тщательно отобранными и подготовленными ни были «перспективные» менеджеры, будет работать неэффективно. И сколь бы замечательной ни оказалась подготовка избранного меньшинства, ее эффект сведется к нулю недостаточной квалификацией и обидами, накопившимися у остальных менеджеров, которых сочли «неперспективными». Как бы тщательно ни отбирали «перспективных», сам факт неравенства делает всю «систему» в глазах менеджеров в целом несправедливой и убеждает их в том, что начальство продвигает по службе только своих любимчиков.

## **Принципы подготовки менеджеров**

Таким образом, первым принципом подготовки менеджеров должен быть принцип групповой подготовки. Мы потратили много времени, денег и сил на повышение производительности генератора на 5 процентов. Меньше времени, денег и сил понадобилось бы, наверное, для повышения на 5 процентов эффективности менеджера, а конечное увеличение производимой энергии оказалось бы гораздо большим.

Второй принцип состоит в том, что подготовка менеджеров должна быть динамичной. Ее целью не должна быть замена того, что мы имеем сегодня, то есть таких же менеджеров, как сегодня, с такими же обязанностями и квалификацией. Следует ориентироваться на потребности завтрашнего дня. Какая организация потребуется, чтобы достичь целей завтрашнего дня? Какая управленческая работа для этого понадобится? Какая квалификация необходима менеджерам, чтобы соответствовать требованиям завтрашнего дня? Какими дополнительными навыками, знаниями и способностями они должны будут обладать?

Инструменты подготовки менеджеров, широко используемые в наши дни, завтра выйдут из употребления. Станет непригодной не только концепция «дублеров», но и концепция «ротации сотрудников», сегодня весьма популярная во многих компаниях.

Как правило, ротация работы проводится в одной из двух форм. Сотруднику, зарекомендовавшему себя специалистом по решению определенных задач, поручают выполнять в течение какого-то времени другую работу; зачастую он исполняет последовательно несколько функций – каждую в течение непродолжительного времени. Или его ставят на некую должность специально в целях обучения, поскольку он не обладает квалификацией, достаточной для регулярного исполнения управленческих обязанностей, связанных с другой функцией. Например, недавно одна электротехническая компания объявила: «Кандидаты на повышение будут переведены на специальные должности с незнакомыми им функциями; каждое назначение ограничено сроками от шести месяцев до двух лет».

Однако предприятию вовсе не требуются инженеры с поверхностным знанием бухгалтерии. Ему нужны инженеры, умеющие управлять. Человек не станет специалистом более широкого профиля, если к уже имеющейся у него узкой специальности добавится еще одна узкая специальность; расширить кругозор можно, если научиться воспринимать бизнес в целом. Многому ли можно научиться за шесть месяцев в таких разноплановых областях деятельности, как маркетинг или разработки? Наверное, можно освоить соответствующую терминологию – вряд ли больше. Для того чтобы глубоко изучить маркетинг или хотя бы ознакомиться с рекомендуемой литературой по данному предмету, требуется гораздо больше времени. В целом идея создавать должности исключительно в целях обучения противоречит общепринятой практике и здравому смыслу. Человека не стоит привлекать к выполнению работы, не позволяющей полностью реализовать весь его потенциал.

Итак, подготовка менеджеров должна охватывать *всех* менеджеров компании и побуждать их к росту и самосовершенствованию. Она должна быть сосредоточена на эффективности работы, а не на перспективах и требованиях завтрашнего, а не сегодняшнего дня. Подготовка менеджеров должна осуществляться динамично и качественно, а не сводиться к простой замене одних сотрудников другими путем механической ротации. Подготовка следующего поколения менеджеров означает, по сути, обучение всех сегодняшних менеджеров новому, более эффективному уровню управления.

## Как готовить менеджеров

Задача подготовки менеджеров завтрашнего дня слишком объемна и слишком важна, поэтому нужно рассматривать ее как особый вид деятельности. Ее результаты зависят от всех факторов, оказывающих влияние на управление менеджерами: организации работы менеджера и его отношений со своим начальником и подчиненными, состояния морального духа и организационной структуры компании. Никакие специальные мероприятия по подготовке менеджеров не приведут к нужному результату, если компания фокусируется на недостатках людей и с опаской относится к их достоинствам, если при выборе подходящих кандидатур на руководящие посты не ценятся честность и прочие положительные качества человека. Сколько бы ни было вложено усилий в подготовку следующего поколения менеджеров, это не приведет к нужному результату, если в компании жестко централизована структура исполнения функций: в лучшем случае из таких менеджеров получатся хорошие специалисты. И наоборот, компания с децентрализованной организационной структурой способна подготовить, обучить и проэкзаменовать достаточное количество менеджеров, соответствующих требованиям завтрашнего дня, вообще без проведения занятий по подготовке менеджеров.

Тем не менее для компаний это слишком животрепещущая задача, чтобы относиться к ней как к делу второстепенному. Специальные мероприятия по подготовке менеджеров могут служить лишь дополнением; правда, в крупных компаниях такие меры совершенно необходимы. Во всяком случае, они показывают, насколько важна эта проблема для компании, и, следовательно, побуждают менеджеров помогать своим подчиненным повышать квалификацию.

Кроме того, подготовка – это всегда самоподготовка. Абсурдно, если компания полностью берет на себя ответственность за подготовку и повышение квалификации сотрудника. Ведь профессиональный рост человека зависит от него самого, от его способностей и прилагаемых усилий. Его собственные усилия по самоподготовке невозможно заменить ничем, в том числе и стараниями компании, которая не уполномочена и, уж конечно, не обязана освобождать своих служащих от каких бы то ни было усилий с их стороны. Подменять усилия сотрудника по самоподготовке усилиями компании было бы ничем не оправданным патернализмом и, даже более того, абсолютно необоснованной претензией на превосходство со стороны компании.

Однако у каждого менеджера, работающего в той или иной компании, есть возможность либо побуждать подчиненных к самосовершенствованию, либо пресекать их инициативу. Менеджер обязан помогать всем подчиненным в повышении эффективности их самоподготовки, а компания может предоставлять менеджерам максимум возможностей для систематического самосовершенствования и повышения их квалификации.

Первая задача – индивидуальная. Каждому менеджеру стоит оценить реальные возможности каждого из его подчиненных. Сделать это можно на основе систематического оценивания конкретных результатов работы и эффективности сотрудников. Этот анализ заставляет поставить два вопроса. Во-первых, действительно ли именно на должности, в настоящее время занимаемой сотрудником, он способен принести наибольшую пользу компании? Во-вторых, чему этот человек должен научиться, от каких недостатков ему стоит избавиться, чтобы получить возможность сполна реализовать свои достоинства и истинный потенциал?

Ответы на эти вопросы позволяют решить, какие конкретно меры можно принять для повышения квалификации данного сотрудника. К числу таких мер может относиться перевод на другую должность, изучение какого-либо предмета или обучение принципам менеджмента. Можно поручить ему решить какую-то проблему, освоить новую политику или программу капиталовложений. Возможности для таких поручений существуют почти всегда, особенно в крупных компаниях (разумеется, при условии, что «рядовым» работникам не разрешается исполнять функции менеджмента).

Нельзя поручать выполнение выдуманной, «высосанной из пальца» работы. Однако в небольшой компании потребности индивидуальной подготовки иногда удовлетворяются за счет изменения круга обязанностей работника. В крупных компаниях такие потребности, как правило, могут удовлетворяться за счет открытия новых вакансий, которые должны заполняться исходя из анализа потребностей в подготовке конкретных менеджеров. Такие решения, конечно же, относятся к числу важных, принципиальных и даже судьбоносных (для менеджера). Следовательно, к ним нужно подходить самым внимательным образом, и прежде чем окончательное решение будет принято, его следует рассмотреть на более высоком управленческом уровне. Разумеется, при этом нужно учитывать мнение человека, которого оно непосредственно касается.

Затем с помощью «планирования управленческого персонала» проверяется адекватность усилий по индивидуальной подготовке менеджеров в компании с точки зрения требований к управленческим должностям в будущем.

Планирование управленческого персонала начинается с анализа будущих потребностей компании и ее глобальных целей, то есть с вопросов: чем должна заниматься компания завтра, поскольку именно это определяет ее организационную структуру, какие должности нужно предусмотреть в ней и каковы требования к этим должностям. Планирование руководящих работников на краткосрочную перспективу (примерно на два года) представляет собой, по сути, обычное повышение по службе, в рамках которого принимаются фактические решения о карьерных перемещениях. Но по-настоящему важен план на долгосрочную перспективу – на пять – десять лет вперед, – поскольку именно в нем учитываются все основные аспекты целей, организационная структура компании и возрастная структура руководства. Следовательно, общее направление мер по подготовке менеджеров в компании вытекает из этого долгосрочного планирования управленческих ресурсов.

Составляя долгосрочный план, менеджмент не должен забывать, что в конце этого срока бизнес не ликвидируется. Иными словами, недостаточно найти людей, удовлетворяющих требованиям ближайших пяти лет. Основные результаты того, что будет сделано в течение этих пяти лет, проявятся через десять или даже пятнадцать лет. Но работа, которая выполняется сейчас и будет выполняться в ближайшие годы, вполне может определять, будет ли компания существовать и в дальнейшем.

Нет нужды продолжать дискуссию о том, можно ли считать подготовку менеджеров роскошью, которую в состоянии позволить себе только крупные компании, да и то лишь в периоды экономического подъема. Большинство крупных и малых компаний сегодня знают, что подготовка менеджеров не большая роскошь, чем наличие научно-исследовательской лаборатории. Можно уже не опасаться того, что компания подготовит слишком много высококвалифицированных менеджеров. Высшее руководство многих компаний пришло к выводу, что спрос на высококвалифицированный управленческий персонал растет быстрее, чем количество руководителей, которых возможно подготовить с помощью даже самой эффективной программы подготовки менеджеров. (Разумеется, проницательный предприниматель всегда знал, что любая компания, славящаяся как «кузница первоклассных управленческих кадров», не страдает от такой известности. Напротив, способность привлекать высококвалифицированных специалистов напрямую зависит от репутации компании как отличной школы, способной готовить персонал как для себя, так и для других компаний.)

Подготовка менеджеров сегодня необходима не потому, что высшее руководство компаний сильно постарело после Великой депрессии и Второй мировой войны, а потому, что современная компания стала одним из основных институтов нашего общества. В любом общественном институте (например, в церкви или армии) поиск, воспитание и практическая подготовка будущих лидеров относятся к числу важнейших задач, решению которых должны полностью посвящать свое время и внимание лучшие представители института.

Чтобы моральный дух, проницательность и эффективность нынешних менеджеров оставались неизменно высокими, им следует заботиться о воспитании и подготовке тех, кто станет менеджером завтра. Так же как никто не способен изучить какой-либо предмет лучше, чем тот, кому довелось его преподавать, никто не может повысить свою квалификацию выше, чем тот, кто пытается помочь другим сделать это. Действительно, никто не может повысить свою квалификацию, если не работает над повышением квалификации других. Лишь помогая другим профессионально расти, менеджеры повышают уровень требований к самим себе. Лучшие специалисты в любой профессии всегда пристально наблюдают за успехами тех, кого они обучали и чьему росту способствовали, потому что для них эти люди – бесспорное подтверждение пользы, которую они сами принесли своей компании.

## Часть III Структура менеджмента

### Глава 16 Какому типу организационной структуры отдать предпочтение

Теория организации и «практический» менеджер – Анализ видов деятельности – Анализ решений – Анализ взаимосвязей

Вплоть до VII столетия хирургией занимались не профессиональные врачи, а цирюльники. Необразованные и безграмотные, они пользовались методами, освоенными ими еще в годы своего ученичества. Врачи, буквально придерживаясь клятвы «Не навреди», всеми способами избегали причинять телесные повреждения; что же касается наблюдения за пациентом, то никто даже не требовал от врача ничего подобного. Во время хирургической операции, если она выполнялась согласно существовавшим в то время правилам, председательствовал профессиональный врач, который восседал на возвышении, созерцая с высоты своего положения ход операции и зачитывая вслух для цирюльника инструкции на латыни (разумеется, брадобрей, не знавший латыни, не мог действовать согласно инструкциям). И если пациент умирал, то виноват был цирюльник; если же пациенту удавалось выжить, то все лавры доставались врачу. В любом случае гонорар врача был намного выше, чем у цирюльника.

До недавнего времени состояние теории организации очень напоминало состояние хирургии VII века. Дефицита литературы по этому предмету не наблюдалось. (Более того, на многих экономических факультетах университетов теория организации составляла один из главных разделов учебного курса по менеджменту.) В этих книгах, ценность которых никто не отрицает, затрагивалось множество очень важных вопросов. Впрочем, в классических учебниках по хирургии тоже содержится немало ценного материала. Однако очень часто менеджер-практик чувствует себя примерно так же, как средневековый «хирург». И дело вовсе не в том, что он как человек действия недолюбливает теорию. Большинство менеджеров, особенно в крупных компаниях, на собственном опыте постигли, что производительность зависит от правильной организации. Но менеджер-практик обычно плохо понимает организационного теоретика, и наоборот.

Сегодня мы знаем, что было неправильно, и ускоренными темпами наверстываем упущенное, создавая специальную дисциплину, изучающую организацию как с практической, так и с теоретической точки зрения.

Сегодня нам известно, что, когда менеджер-практик говорит об организации, он имеет в виду не то, что под этим словом подразумевает организационный теоретик. Менеджер-практик хочет знать, какого рода структура ему необходима, а организационный теоретик рассуждает о том, как следует выстраивать такую структуру. Менеджер-практик, так сказать, хочет уяснить, следует ли ему прокладывать дорогу и от какого пункта до какого. Организационный теоретик же обсуждает относительные преимущества и ограничения консольного и висячего мостов. И то и другое относится к дорожному строительству. Действительно, чтобы построить дорогу, нужно изучить оба предмета. Но если на вопрос практика, какой тип дороги следует построить, теоретик начнет обсуждать структурные напряжения, возникающие в разных типах мостов, они никогда не поймут друг друга.

При обсуждении организационной структуры мы должны уяснить, какой тип структуры нам требуется и как его сформировать. Оба аспекта важны. Но только при использовании системного подхода можно надеяться на создание надежной, эффективной и долговечной структуры.

Прежде всего мы должны выяснить, в каком типе структуры нуждается компания.

Организационная структура – не самоцель, а средство для достижения заданной эффективности и получения определенных результатов. Структура управления совершенно необходима; неправильный выбор в данном случае серьезно ухудшит эффективность компании и даже разрушит ее до основания. Тем не менее отправной точкой при анализе организации не может быть обсуждение организационной структуры, потому что начинать нужно с анализа бизнеса. Итак, первый вопрос при обсуждении структуры менеджмента должен звучать так: каков наш бизнес и каким он должен быть? При выборе организационной структуры нужно исходить из того, чтобы она позволяла достигать целей компании в течение последующих пяти, десяти, пятнадцати лет.

Существует три способа определить подходящий компании тип организационной структуры: анализ видов деятельности, анализ решений, анализ отношений.

## **Анализ видов деятельности**

Необходимость определить виды деятельности, способствующие достижению целей компании, настолько очевидна, что вряд ли заслуживает особого упоминания. Однако анализ видов деятельности не только весьма полезен, но и неизвестен традиционной теории. Большинство авторитетных источников исходят из того, что любая компания выполняет некую совокупность «типичных» функций, которые можно применять повсеместно и ко всему без предварительного анализа. Производство, маркетинг, разработка продукта, бухгалтерский учет, закупки и управление персоналом – вот примеры типичных функций любого предприятия.

Разумеется, в любой компании, занимающейся производством и продажей продуктов, наверняка некоторые виды деятельности обозначаются как производство, инженерно-конструкторские разработки или продажи. Но эти типичные функции напоминают пустые бутылки. А вот чем наполняется каждая из них? Какой именно емкости «посуда» нам требуется, например, для функции производства? Все это по-настоящему важные вопросы. Однако концепция «типичных функций» не дает на них ответов. Среднестатистический производственный бизнес действительно использует эти функции; но конкретной компании может не понадобиться ни одна из них или ей может понадобиться, помимо этих, другая функциональная «тара». Таким образом, нам нужно также выяснить, подходит ли указанная классификация для видов деятельности конкретной компании. Игнорировать эти вопросы, основываясь на указанной совокупности типичных функций, все равно что сначала дать больному лекарство и лишь после этого пытаться диагностировать его заболевание. В обоих случаях неизвестно, каким будет результат.

На перечисленные вопросы можно ответить, лишь проанализировав виды деятельности, необходимые для достижения поставленных целей.

В индустрии пошива женской одежды разработки как таковые отсутствуют, а производство в целом настолько простое, что его не стоит включать в список важнейших функций. Зато моделирование (разработка новых моделей) имеет важнейшее значение.

Для Crown-Zellerbach, крупного производителя целлюлозно-бумажной продукции, долгосрочное управление восстановлением лесов играет

настолько важную роль (притом что это очень непростое дело), что должно быть выделено в отдельную производственную функцию.

Компания American Telephone and Telegraph выделила привлечение капитала на финансовых рынках в отдельную функцию, столь же самостоятельную, как бухгалтерский учет и долгосрочное планирование капиталовложений.

Один из крупных производителей электроламп рассматривает выработку у населения привычек разумного подхода к освещению помещений как одну из важнейших потребностей своей компании, которую можно удовлетворить, лишь если сделать решение этой задачи самостоятельной функцией. Поскольку практически все жилые дома, магазины и заводы в США электрифицированы, расширение рынка электроламп и развитие этого бизнеса напрямую зависят от роста использования электроламп одним клиентом, а не от поиска новых покупателей.

Организовав любой из указанных выше видов деятельности – управление восстановлением лесов в компании Crown-Zellerbach, привлечение капитала в American Telephone and Telegraph и выработка нужных привычек у клиентов производителя электроламп – как часть какой-либо другой функции, мы рискуем придать им второстепенное значение. Между тем компании выделили их в самостоятельные функции, поскольку анализ видов деятельности показал, что, будь они частью какой-либо функции, им не уделялось бы достаточно внимания и, соответственно, компания не получала бы нужный результат.

Использование типичных функций вместо действительно необходимых не что иное, как проявление опасной умственной лени, из-за которой в конечном счете приходится выполнять одну и ту же работу дважды, поскольку только скрупулезный и всеобъемлющий анализ видов деятельности способен выявить, какая именно работа должна выполняться, какие виды работ можно объединить и какой приоритет следует отдать тому или иному виду деятельности в рамках выбранной организационной структуры.

В наибольшей степени проводить анализ видов деятельности необходимо в бизнесе, который уже долго существует, и особенно в успешном бизнесе. В этом случае анализ неизбежно покажет, какие важные виды деятельности либо вообще не осуществляются, либо повисли в воздухе, либо выполняются бессистемно. Анализ видов деятельности обязательно позволит обнаружить, какие из них, будучи раньше важными, теперь потеряли свое значение, но по-прежнему включены в число основных. Вы узнаете, какие группы видов деятельности, существование которых, вполне оправданное в прошлом, со временем утратили актуальность и, более того, препятствуют повышению эффективности. И это наверняка позволит выявить ту работу, от выполнения которой следует отказаться.

Новая компания тоже нуждается в мышлении подобного типа. Однако наихудшие ошибки в организации видов деятельности неизбежно оказываются следствием роста и развития, и особенно успеха, компании. Чаще всего они случаются, когда компания, начинавшая работать, так сказать, в скромном и непритязательном, но весьма функциональном коттедже, по мере своего роста пристраивала новое крыло, мансарду, перегородку, пока в итоге не оказывалась в огромном помещении из двадцати шести комнат, в котором всем, кроме старожил, нужен проводник, чтобы добраться от кулера до своего рабочего стола.

## Анализ решений

Второй важный инструмент, с помощью которого можно определить, какая организационная структура необходима компании, – анализ решений. Какие решения следует принять, чтобы повысить эффективность и добиться поставленных целей? Какого рода эти решения? На каком уровне менеджмента они должны приниматься? Какие виды деятельности связаны и с реализацией этих решений и на какие виды деятельности они влияют? Кто из менеджеров должен участвовать в принятии этих решений – хотя бы на этапе предварительной консультации? Кого из менеджеров нужно проинформировать после принятия этих решений?

Иногда возражают, что невозможно предугадать, какого рода решения придется принимать в будущем. Хотя их суть, а также способ выработки действительно невозможно прогнозировать, характер и предмет этих решений вполне предсказуемы. В одной крупной компании я обнаружил, что свыше 90 процентов решений, которые менеджерам предстояло принять в течение пятилетнего периода, можно было отнести к разряду «типичных», причем они легко подразделялись на несколько категорий. Если проблема была хорошо изучена, то вопрос, к какой именно категории относится то или иное решение, возникал достаточно редко. Однако поскольку такой анализ не проводился, почти три четверти решений были вынуждены «отправляться на поиск своего дома» (весьма остроумная метафора для описания данной проблемы, придуманная в компании) и большинство из них попадало на гораздо более высокий уровень менеджмента, чем требовалось.

Многие считают, что нельзя вообще говорить о какой-то единственно правильной классификации решений. «Один президент предпочитает принимать самостоятельно одни решения; другой отдает предпочтение другим», – утверждают сторонники такой точки зрения. Разумеется, в любой организации следует учитывать роль личности и ее предпочтений. Однако эта сфера не так уж широка, и приспособиться к ней совсем не сложно (в конце концов, компании меняют президентов не так уж часто). Однако важно не то, чему глава компании отдает предпочтение, а то, что он – и любой другой менеджер – обязан делать в интересах компании. Действительно, если допустить ситуацию, в которой уровень принятия решений зависит от личных предпочтений, а не от объективных потребностей предприятия, то эффективная организация и высокая производительность станут невозможны. Неслучайно самой серьезной причиной неспособности компании консолидировать свой рост и ее деградации, и даже возможного банкротства, считается неспособность (или нежелание) высшего руководителя отказаться от принятия решений, которые ему не надлежит принимать в силу своего статуса.

Чтобы правильно распределить полномочия и ответственность за принятие разного рода решений, нужно вначале классифицировать их по виду и характеру. Однако стандартные виды деления на «политические» и «оперативные решения» практически бесполезны: они только вызывают бесконечные споры, причем в высшей степени абстрактные. Четыре основные характеристики определяют природу любого делового решения.

*Во-первых*, решение влияет на будущую деятельность. Как долго в перспективе это решение будет оказывать влияние на компанию? И как скоро его можно будет отменить?

Решение о том, следует ли удовлетворять потребность производства в таком спекулятивном сырье, как медь, закупая его согласно производственному графику или руководствуясь прогнозом колебания цен, может быть связано со значительными тратами и требует сложного анализа многих факторов. Иными словами, это не только трудное, но и очень важное решение. Однако отменить его можно практически мгновенно, при этом



компания связана только сроком действия фьючерсного договора, который можно расторгнуть или перепродать в любой рабочий день. Следовательно, такое решение, несмотря на всю его важность и сложность, следует принимать менеджерам самого низкого звена управления – возможно, директору завода или агенту по закупкам.

*Во-вторых*, принимаемое решение оказывает влияние на другие функциональные подразделения, сферы деятельности или даже на всю компанию. Если оно влияет на исполнение только одной функции, значит, это решение низшего порядка. В противном случае его нужно принимать на более высоком уровне управления, чтобы учесть возможные последствия для других функциональных подразделений, или в ходе консультаций с менеджерами других отделов, на которые может оказывать влияние принимаемое решение. Говоря техническим языком, оптимизация процесса и эффективность одного подразделения или сферы не должны достигаться за счет других подразделений или сфер – иными словами, нельзя допускать субоптимизации.

Рассмотрим пример чисто технического на первый взгляд решения, которое, казалось бы, затрагивает только одну область деятельности, но фактически оказывает серьезное влияние на многие. Это изменение системы хранения товарно-материальных запасов на производственном предприятии. Оказывается, оно не только влияет на производственные операции, но и обуславливает необходимость серьезных изменений в сборочном процессе. Изменения в системе хранения влияют на поставку клиентам, что может повлечь за собой такие кардинальные перемены в маркетинге и политике ценообразования, как отказ от определенных видов продуктов или моделей и от наценок на некоторые виды продуктов. А это приведет к существенному изменению в разработке дизайна. Технические проблемы в хранении товарно-материальных запасов – даже весьма существенные – буквально меркнут в сравнении с проблемами в других областях деятельности, к которым способно привести какое-либо изменение в системе хранения. Нельзя допустить «оптимизации» в этой сфере за счет других областей. И этого можно избежать, только если вовремя понять, что это ключевое решение, оказывающее влияние на весь производственный процесс. Значит, его должен принимать руководитель более высокого ранга, чем директор завода, или же оно требует тесных консультаций всех функциональных менеджеров.

*В-третьих*, характер решения определяется несколькими качественными факторами, которые на него влияют: основные принципы управления, этические правила, социально-политические убеждения и некоторые другие. Когда необходимо принять во внимание ценностные соображения, решение переходит на более высокий порядок и требует рассмотрения на высшем уровне. А самый важный и наиболее распространенный из всех качественных факторов – человеческий фактор.

Наконец, *в-четвертых*, решения можно разделить по периодичности возникновения: насколько *часто* или *редко* их приходится принимать. Оба типа решений должны приниматься на том организационном уровне, который соответствует их перспективам, влиянию и качественным характеристикам. Скажем, временное отстранение от исполнения должностных обязанностей сотрудника, нарушившего дисциплину, относится к первому типу; а изменение дизайна выпускаемого продукта или даже бизнеса явно принадлежит ко второму. Решение, которое следует принимать периодически, требует выработки некоего общего правила, то есть относится к категории стандартных, или решения в принципе. Поскольку вре-

менное отстранение сотрудника от исполнения должностных обязанностей касается человека, то соответствующее правило следует устанавливать на более высоком управленческом уровне. Применение общего правила к каждому конкретному случаю, которое тоже, по сути, можно назвать решением, становится рутинной процедурой, поэтому может быть передано на более низкий уровень. Однако редкие случаи стоит рассматривать как нечто необычное, уникальное. Когда такое событие происходит, решение нужно тщательно продумать – от начала и до конца.

Во-первых, любое решение всегда нужно принимать на как можно более низком уровне управления, как можно ближе к месту, где оно будет реализовано. Во-вторых, любое решение всегда должно приниматься на уровне, гарантирующем, что будут полностью приняты во внимание все действия и цели, которых оно касается. Первое правило указывает нам, на каком из возможно более низких управленческих уровней *следует* принимать соответствующее решение, а второе – на каком из возможно более низких управленческих уровней *может* приниматься это решение, а также кто из менеджеров обязан участвовать в его принятии, а кого нужно просто проинформировать.

Таким образом, анализ поддающихся прогнозированию решений показывает, какая структура управления требуется компании, а также какими полномочиями и обязанностями наделяются разные уровни операционного менеджмента.

## Анализ взаимосвязей

Последний шаг в анализе типа необходимой структуры управления – это анализ взаимосвязей. С кем должен сотрудничать менеджер, возглавляющий функциональное подразделение, как он должен помогать другим менеджерам, и как эти менеджеры, в свою очередь, должны помогать ему?

По традиции мы обычно определяем работу менеджера лишь с точки зрения деятельности возглавляемого им подразделения, то есть «сверху вниз». Мы уже убедились (в главе 11), что такой подход неправильный. Действительно, при определении должностных обязанностей менеджера первым делом нужно установить, какой вклад вносит его работа в деятельность вышестоящего подразделения, частью которого является возглавляемое им подразделение. Иными словами, вначале нужно проанализировать и определить отношения «снизу вверх».

Рассмотрим анализ отношений и его результаты на примере крупной железнодорожной компании. Традиционно железнодорожные компании объединяют две технические функции, касающиеся соответственно разработки нового и эксплуатации уже существующего оборудования и сооружений, в единую транспортную функцию (перемещение грузов и пассажиров). Если указанные функции определены с точки зрения отношений, направленных сверху вниз, к менеджерам этих функций, это вполне оправданно, поскольку, если рассматривать эти функции именно с такой точки зрения, они представляют собой лишь дополнение к транспортной функции. Но если взглянуть на вопрос по-другому, а именно: каковы отношения двух менеджеров, исполняющих технические функции, направленные снизу вверх, то традиционная организационная структура представляется неправильной и кажется серьезной помехой эффективному управлению железнодорожной компанией. Ведь важнейшая задача менеджеров технических функций – давать рекомендации высшему руководству и участвовать в разработке перспективных планов относительно того, каким должен быть бизнес компании. Их прямая

обязанность (ввиду занимаемой должности и технических знаний) – принимать решения, касающиеся одной из самых важных задач – снабжения физическими ресурсами. Их прямая обязанность – ставить инновационные цели и достигать их. Следовательно, работа этих менеджеров должна быть организована таким образом, чтобы они имели прямой доступ к высшему руководству компании (не исключено, что для этого их стоит включить в состав топ-менеджмента). В противном случае ключевые решения, влияющие на будущее компании (и, возможно, даже на ее существование), будут приниматься без учета необходимых знаний. Даже если эти решения окажутся правильными, их могут не понять – и, возможно, даже будут саботировать – те, кому предстоит осуществлять их на практике, то есть менеджеры этих двух ведущих подразделений. Иными словами, анализ отношений показал, что две технические функции нужно отделить от транспортной функции, выделив в самостоятельные подразделения, а их руководители обязаны напрямую подчиняться топ-менеджменту компании.

Однако «горизонтальные» отношения тоже нужно проанализировать. Помощь, которую менеджеры функциональных подразделений оказывают друг другу, всегда представляет собой важную – возможно, даже самую важную – часть их работы.

Приведем в качестве примера работу менеджера по маркетингу. Если взглянуть на его деятельность «сверху вниз», то мы сочтем его менеджером по продажам, возглавляющим торговых агентов, которые занимаются поиском заказов. Но если определять организационную структуру данной должности этими взаимосвязями (как чаще всего бывает), то никакого вклада от маркетинговой деятельности компания может не ожидать. Чтобы надлежащим образом выполнять свою работу, отдел разработок должен получать от маркетингового отдела информацию о новых продуктах, которые могут заинтересовать клиентов, а также о желательных изменениях в уже выпускаемых продуктах. Этот отдел нуждается в рекомендациях относительно устройства и дизайна продуктов, а также в информации о ценах. А производственное подразделение тоже может получить такую жизненно важную для него информацию, как прогнозируемый объем продаж и графики поставок, лишь от маркетингового отдела. Отдел закупок зависит от данных, которые может предоставить только менеджер по маркетингу. Менеджеру по маркетингу, в свою очередь, требуются рекомендации и информация от всех перечисленных выше функциональных подразделений, чтобы надлежащим образом поддерживать свои отношения «сверху вниз», то есть нести ответственность за успешную работу отдела продаж. Действительно, «горизонтальные» отношения в наше время настолько важны, что все больше компаний либо подчиняют менеджера по продажам менеджеру по маркетингу, отвечающему главным образом за «горизонтальные» отношения, либо разделяют маркетинговую деятельность на две функции: маркетинг и продажи. При этом менеджеры, отвечающие за них, имеют равный статус и действуют независимо друг от друга, хотя и в тесном сотрудничестве.

Анализ взаимосвязей необходим не только для принятия решения о выборе организационной структуры, но и для такого жизненно важного решения, как комплектация персонала. Действительно, лишь анализ рабочих отношений позволяет разумно и эффективно подбирать персонал.

Указанные три вида анализа – деятельности, решений и взаимосвязей – всегда лучше упростить и сократить. В небольшой компании весь анализ удастся выполнить за несколько часов, изложив результаты буквально на нескольких страницах. (Однако в очень крупной и сложной корпорации, такой как General Motors или General Electric, например, на эту работу уйдут месяцы исследований и потребуются применение самых совершенных инструментов логического анализа и синтеза.) Но не следует экономить и уж тем более пренебрегать анализом, каким бы небольшим и простым ни был ваш бизнес. Эти виды анализа следует рассматривать как такую задачу, которую обязательно нужно выполнить на должном уровне, поскольку только они могут показать, какой вид организационной структуры требуется вашей компании. Только на основе этих видов анализа можно построить успешно функционирующую организацию.

## Глава 17

### Формирование структуры менеджмента

Три требования к структуре – Организация, нацеленная на достижение результатов – Наименьшее возможное число уровней управления – Обучение и проверка следующего поколения топ-менеджеров – Два принципа организационной структуры – Федеральная децентрализация – Ее преимущества – Ее требования – Ее ограничения – Правила применения – Функциональная децентрализация – Ее требования и правила – Обеспечение «единого гражданства» при децентрализации – Решения, которые обязано принимать высшее руководство – Продвижение по службе в масштабах всей компании – Общие принципы – Признаки плохой организации – Несбалансированная возрастная структура управленческой команды

Первая забота при формировании структуры менеджмента – это определение требований, которым она должна соответствовать. Каковы ее типичные достоинства и недостатки? Какую эффективность системы можно считать приемлемой?

На эти вопросы есть три основных ответа.

1. *Это должна быть структура, которая обеспечивает высокую эффективность.* Ради этой цели трудятся все подразделения компании. Действительно, любую организационную структуру можно уподобить коробке передач, которая преобразует все виды деятельности в единую движущую силу, то есть в практическую и результативную работу компании. Чем проще и целенаправленнее этот механизм, тем более эффективна организационная структура, тем, соответственно, реже ей приходится менять скорость и направление отдельных видов деятельности, чтобы они обеспечивали высокую эффективность работы компании. Как можно больше менеджеров должны действовать как предприниматели, а не как бюрократы; оценивать их работу следует в первую очередь по эффективности и результатам всей компании, а не по стандартам административного искусства или профессиональной компетентности.

*Организационная структура не должна способствовать неправильным действиям.* Она не должна побуждать менеджеров уделять главное внимание привычным и удобным в производстве, но устаревшим продуктам и направлениям бизнеса и не давать дорогу новым и перспективным, пусть и более сложным. Нельзя допускать, чтобы не приносящие прибыли продукты и направления бизнеса наносили ущерб прибыльным. Словом, структура управления должна поддерживать желание и готовность работать на будущее, а не паразитировать на достижениях прошлого и стремиться к развитию и совершенствованию, а не коснеть и обростать жиром.

2. Не менее важно, чтобы организационная структура включала *как можно меньше уровней управления* и предусматривала наиболее короткую цепь инстанций.

Каждый дополнительный уровень управления тормозит движение в общем для всей компании направлении и затрудняет взаимопонимание, искажает глобальные цели и отвлекает внимание. Каждое дополнительное звено в цепи инстанций порождает дополнительное напряжение и создает еще один источник инерции, трения и расхлябанности.

И главное, особенно в крупном бизнесе, каждый дополнительный уровень управления усложняет подготовку менеджеров, поскольку сотруднику требуется больше времени, чтобы преодолеть большое количество ступеней иерархической лестницы; при этом, продвигаясь по ней, он имеет больше шансов стать узким специалистом, чем менеджером.

Сегодня в некоторых крупных компаниях между линейным менеджером и президентом существует целых 12 уровней управления. Если,

например, служащий стал руководителем низшего звена в двадцать пять лет и проводит только пять лет на каждой управленческой ступени (между прочим, это весьма оптимистический вариант), то в возрасте восьмидесяти пяти лет у него появится шанс стать кандидатом (всего лишь кандидатом!) на пост президента компании. А типичный способ решения этой проблемы – особый вариант карьерного роста для тщательно отобранных молодых «гениев» или «наследных принцев» – подчас даже хуже, чем сама проблема.

Рост числа уровней управления представляет серьезную проблему для компании с любой организационной структурой, поскольку эти уровни подобны кольцам дерева: с годами их становится все больше и больше. И этот бессимптомно протекающий процесс невозможно полностью предотвратить.

Например, есть некто Альфред Смит, весьма компетентный директор завода, но вряд ли заслуживающий перевода на более высокую должность. Его подчиненный, некий Том Браун – весьма перспективный менеджер, заслуживающий повышения, но куда? Его невозможно повысить «через голову» его начальника, Альфреда Смита. Для Тома Брауна нет подходящей должности, даже если бы компания была готова повысить его в обход начальника. Чтобы не доводить талантливого менеджера до отчаяния, компания придумывает для Альфреда Смита новую должность – специального советника управляющего производством, который будет контролировать все поставки оборудования. Тома Брауна, естественно, делают директором завода. Но знаний Альфреда Смита оказывается вполне достаточно для того, чтобы развить бурную деятельность в своей новой должности, и вскоре его офис начинает генерировать неудержимую лавину всевозможных документов. Когда он в конце концов выходит на пенсию, на освободившееся таким образом место приходится назначить одного из ярких молодых талантов – назовем его Томом Брауном II, – которому предстоит разобраться с бумажными завалами, оставшимися после ухода Альфреда Смита. Будучи толковым молодым человеком, Том Браун II вскоре превращает в реальное дело то, что поначалу предполагалось лишь как удобный способ решения проблем персонала. А когда наступает момент решить личные проблемы новоявленного Альфреда Смита – а такой момент обязательно наступит, – придется создать еще одну новую должность, скажем, это будет должность «координатора». Вот так и появляются, буквально из ничего, два новых уровня управления – разумеется, «очень важных» для компании. Пройдет не так уж много времени, и вряд ли кто-нибудь вспомнит о том, как именно они возникли.

Без четких организационных принципов уровни управления неудержимо разрастаются. Однако в действительности компании для эффективного управления нужно очень мало уровней, что можно проиллюстрировать на примере старейшей, крупнейшей и преуспевающей организации западного мира – католической церкви. Между Папой и занимающим самое скромное положение приходским священником существует лишь один уровень властных полномочий и ответственности – епископ.

3. Организационная структура должна способствовать обучению и проверке квалификации будущих топ-менеджеров. Она должна наделять их реальной управленческой ответственностью на том или ином рабочем месте, пока они еще достаточно молоды для приобретения нового практического опыта. Должность заместителя или помощника не позволит должным образом подготовить сотрудника к ответственности за принятие собствен-

ных решений. Напротив, весьма типично обнаружить полную недееспособность надежного и эффективного заместителя, от которого потребовали самостоятельных действий. Кроме того, менеджеров нужно назначать на посты, на которых они по меньшей мере смогут видеть общую картину бизнеса, даже если не несут ответственности за эффективность и результаты. Хотя практический профессиональный опыт необходим и представляет немалую ценность, на старте карьеры руководитель работник, слишком долго занимающий функциональную должность, несомненно, не сможет расширять кругозор и утратит способность воспринимать общую картину: свой «угол» он будет ошибочно принимать за все «здание».

Одного обучения недостаточно. Обязательно нужно проверить, сумеет ли менеджер ответственно управлять компанией в целом. Причем такую проверку следует проводить задолго до того, как он окажется в составе высшего руководства компании. К тому же менеджер должен быть достаточно молод, чтобы серьезная ошибка, которую он может допустить, не поставила крест на его карьере, а позволила компании воспользоваться его услугами в качестве специалиста или заместителя. Такая должность, хоть и независимая, не должна быть слишком высокой, чтобы возможная ошибка не поставила под угрозу процветание или даже существование компании. А на крупном предприятии для менеджера следует организовать последовательность должностей, чтобы отбирать будущих топ-менеджеров на основе рационального принципа отбора и проверять их с помощью адекватного критерия – эффективности работы.

Кроме того, занимаемая должность не должна быть слишком ответственной, чтобы того, кто не справляется с работой, было легко заменить. Заменить президента или исполнительного вице-президента компании не так-то просто. В корпорации, где контрольный пакет акций часто принадлежит крупным акционерам, это практически невозможно. Руководитель одной компании весьма цинично высказался по этому поводу: «Когда у компании есть президент, ее судьба полностью находится в его руках, а если вам кажется, что он плохо управляет компанией, то остается лишь уповать на вмешательство высших сил, например, в виде острого сердечного приступа со смертельным исходом».

## **Два принципа организационной структуры**

Чтобы удовлетворять всем этим требованиям, в организационной структуре должен применяться один из двух принципов (или оба сразу).

По мере возможности следует объединять виды деятельности на основе *федеральной децентрализации*, то есть подразделять виды деятельности на автономные подразделения, каждое со своим собственным продуктом и рынком, а также ответственностью за получение прибыли и возможные убытки. Если же применить этот принцип невозможно, следует обратиться к принципу *функциональной децентрализации*, в соответствии с которым учреждаются интегрированные подразделения, полностью отвечающие за какую-то определенную часть цикла производственного процесса.

Федеральная децентрализация и функциональная децентрализация дополняют друг друга, а не конкурируют между собой. Оба эти принципа применимы практически в любой компании; причем первый из них более эффективен и продуктивен. Однако малый бизнес не нуждается в федеральной децентрализации, поскольку, по сути, представляет собой автономное бизнес-подразделение. Не получится применить принцип федерализации и к внутренней организации менеджмента во всех без исключения крупных компаниях: например, природа и процесс бизнеса железнодорожной компании исключают применение принципа федеральной децентрализации. Практически в каждом бизнесе есть уровень управления, в котором применить федерализацию уже невозможно, потому что ниже уже нет никакого автономного продукта, вокруг которого можно организовать менеджмент. Таким образом,

несмотря на то что принцип федеральной децентрализации предпочтителен, он все же имеет ограничения.

Функциональная децентрализация может применяться к организации менеджмента практически повсеместно, однако предпочтительна она лишь для малого бизнеса. Рано или поздно ее начинают использовать на всех предприятиях, но чем позже к ней прибегают, тем сильнее организация.

В течение последних нескольких лет децентрализация, федеральная или функциональная, получила настолько широкое распространение в американской промышленности, что стала притчей во языцех. Она практикуется по меньшей мере тридцать лет. DuPont, General Motors, Sears и General Electric – все эти компании стали использовать этот принцип еще до 1929 года.

Тем не менее в теории организации этой проблеме до сих пор уделялось мало внимания. Насколько мне известно, децентрализация как самостоятельный принцип организации впервые была рассмотрена в моем исследовании, посвященном General Motors, в 1946 году<sup>31</sup>. Дело в том, что традиционная теория организации начинается с изучения функций внутри компании, а не с глобальных целей и их требований. Традиционная теория считает функции вполне очевидными (чуть ли не данными Богом), поэтому рассматривает бизнес как определенный набор функций. Более того, она по-прежнему определяет функцию как группу взаимосвязанных профессиональных навыков, усматривая в подобности профессиональных качеств сущность функционализма и его главное достоинство.

Однако если мы рассмотрим хорошо организованные функциональные подразделения, то не обнаружим никакого такого «набора профессий». Например, типичный отдел продаж включает такие виды деятельности, как продажи, маркетинговые исследования, ценообразование, освоение рынка, обслуживание клиентов, реклама, раскрутка и продвижение продуктов на рынок, разработка и совершенствование продуктов, зачастую даже ответственность за поддержание отношений с государственными органами и отраслевыми ассоциациями. Типичный производственный отдел охватывает не менее широкий спектр видов деятельности. Трудно вообразить большее разнообразие профессиональных навыков, способностей или темпераментов, чем то, которое требуется в этих «функциональных» подразделениях. Действительно, большего разнообразия нет даже в компании в целом. Если бы функционализм на самом деле был, как пишут в книгах, организацией по принципу взаимосвязанности профессиональных навыков, то типичный отдел продаж или производственный отдел вряд ли могли бы нормально работать. Однако они работают. Более того, они работают гораздо лучше, чем подразделения, организованные по принципу подобия профессиональных навыков, поскольку объединяют все специализированные виды деятельности, необходимые на одном четко обозначенном этапе работы. Не имеет значения, что они требуют разных профессиональных навыков и темпераментов, важно, что они объединяют все то, что объективно требуется для успешной работы подразделения.

В действительности то, что в учебнике подается как аксиомы функционализма, отражает не что иное, как управление производством в начале XX века, безнадежно устаревшее сегодня. В те времена завод обычно организовывался таким образом, чтобы все однотипные станки были собраны в определенном месте: винтонарезные станки – в одном углу завода, станки для развертки – в другом, строгальные станки – в третьем и так далее. С тех пор мы уяснили, что при эффективной организации производства станки устанавливаются так, чтобы это было удобно для работы, а не работа подлаживается к станкам. Компании дешевле обойдется организация

---

<sup>31</sup> См. Concept of the Corporation («Концепция корпорации») (New York: John Day, 1946).



работы согласно внутренней логике, даже если для этого потребуется пара дополнительных станков; в этом случае нужно будет реже перемещать материалы по территории цеха. Точно так же специальный вид деятельности всегда лучше приспособлять к основному виду работы, а не наоборот, поскольку распространение идей и информации обходится дороже, чем перевозка материалов, а идеи поддаются «обработке» гораздо хуже, чем материалы.

Таким образом, функциональная организация на основе родственности профессий отражает лишь неправильное понимание того, какой она на самом деле должна быть, то есть организацией процесса по этапам. Это подтверждается неудачным опытом использования тех функций, которые обычно организуются в виде «наборов» профессиональных навыков, например бухгалтерский учет и инженерно-технические разработки. Типичный бухгалтерский отдел пребывает в постоянных трениях с остальными подразделениями компании. Типичный отдел разработки испытывает постоянные трудности с постановкой целей и оценкой результатов своей деятельности. Ни то, ни другое не случайно.

В работе типичного бухгалтерского отдела объединены по меньшей мере три разные функции, поскольку для них всех используются одни и те же базовые данные и требуется умение складывать и вычитать. Первая – функция обеспечения информацией менеджеров, чтобы каждый из них мог контролировать самого себя. Вторая функция – финансовая и налоговая. И третья – ведение учета и хранение средств. К этому, как правило, добавляется четвертая функция – ведение учета для государственных органов об удержании подоходного налога с общей суммы выплаченной заработной платы, выплат на социальное страхование, а также составление бесчисленных отчетов и заполнение форм и тому подобное. Даже теории и концепции, положенные в основу столь разных функций, имеют не так уж много общего. А попытка применить концепции, касающиеся одной функции (например, финансовый учет), к другой (например, управленческая информация) вызывает бесконечные споры между бухгалтерами и постоянные трения между бухгалтером и руководством.

Аналогично, типичный отдел разработок, как правило, занимается долгосрочными фундаментальными исследованиями, разработкой нового продукта и эксплуатационных характеристик производства, организацией технического обслуживания клиентов, разработкой инструментария, техникой эксплуатации и монтажа оборудования, а также вопросами внутривозовского обслуживания (текущий ремонт, строительство новых зданий и тому подобное). Одни из этих специализированных функций имеют отношение к инновациям, другие – к маркетингу, третьи – к производству, четвертые – к использованию основных средств (фондов), то есть, по сути, к финансовым вопросам, и так далее. И объединяют их только исходные инструменты, а вовсе не профессиональные навыки. Объединять эти функции только потому, что в их названии встречается слово «разработка» – значит пытаться совместить несовместимое. Для этих функций невозможно выбрать стандарты измерения эффективности, поэтому и невозможно понять, что от тебя требуется и чьим ожиданиям нужно соответствовать.

Сегодня некоторые крупные компании всерьез задумываются над организацией инженерно-технических работ и созданием инженерных должностей там, где они более всего уместны в соответствии с логикой работы, которая должна быть выполнена, а не с исходными инструментами. В некоторых компаниях приступили к разделению традиционной бухгалтерской функции в соответствии с логикой работы, а не по принципу профессиональных навыков и личных ограничений сотрудников. Чем быстрее будет решена эта проблема, тем эффективнее окажется организация бизнеса.

## **Недостатки функциональной организации**

Но даже правильная функциональная организация по этапам процесса не в полной мере отвечает структурным требованиям к бизнесу. Она не позволяет полностью сосредоточиться на обеспечении высокой эффективности компании. Каждый менеджер считает именно свою функцию самой важной, пытается укрепить ее и ради этого готов принести в жертву другие функции, если не всю компанию. В функциональной организации побороть эту тенденцию, конечно же, невозможно. Стремление к возвеличиванию «своей» функции возникает из-за похвального желания каждого менеджера выполнять свою работу как можно лучше.

Функциональная организация делает главный акцент на специализации и стремлении человека приобретать знания и квалификацию, необходимые в данной области. Вместе с тем функциональный специалист может до такой степени сузить свой кругозор, профессиональное мастерство и круг интересов, что полностью утратит способность к руководству вообще.

Помимо этого, в функциональной организации очень трудно формулировать цели в рамках организационной модели, а также оценивать результаты работы. Ведь функция как таковая обслуживает лишь часть бизнеса, а не компанию в целом. Следовательно, ее цели формулируются с точки зрения «профессиональных стандартов», а не с точки зрения общего успеха. И обычно такие цели отвлекают внимание и усилия менеджеров от успехов компании в целом, вместо того чтобы направлять их взгляд в эту сторону. Иными словами, они слишком часто акцентируют внимание менеджеров на второстепенных аспектах, поощряя их достигать в этом успеха.

По этой причине в функциональной организации слишком много уровней управления. Очень редко в таких компаниях эффективно обучают менеджеров и проверяют их способности обеспечивать высокую эффективность компании в целом. Почти никогда менеджеров не назначают на должность, где они несут ответственность за результаты работы бизнеса. И в значительной мере потому, что функциональной организации требуется много уровней управления, она нивелирует смысл каждой должности, превращая ее всего лишь в очередную ступеньку служебной лестницы.

## **Федеральная децентрализация**

Федеральная децентрализация, то есть организация управления на основе автономных подразделений, постепенно становится нормой для крупных компаний. В 1940-х годах ее взяли на вооружение или внедрили такие компании, как Ford и Chrysler (в General Motors она действует примерно с 1923 года), General Electric и Westinghouse, все крупные химические предприятия (за исключением DuPont, внедрившей эту модель еще в 1920 году), большинство крупных нефтяных компаний, крупнейшие страховые компании и многие другие. Принцип федеральной децентрализации подробно излагается в статьях и выступлениях, в журналах по менеджменту, о нем говорится на собраниях руководителей, поэтому в наши дни с ним должен быть знаком каждый менеджер.

Перечислим основные причины, по которым принцип федеральной децентрализации стал доминирующим структурным принципом современной крупной компании.

1. Этот принцип фокусирует внимание и усилия менеджеров непосредственно на эффективности компании и ее результатах.

2. Благодаря этому принципу намного снижается опасность самообмана, приверженности старому и привычному, а не новому и грядущему, а также возможность производства нерентабельных линеек продуктов в ущерб прибыльным. Становится невозможным скрывать эти факты за ширмой «накладных расходов» или «общих показателей продаж».

3. Преимущества федеральной децентрализации сполна проявляются в организации менеджмента. Управление на основе поставленных целей становится максимально эффективным. Руководителю подразделения, как никому другому, известно, удастся ли ему справиться со своими обязанностями, и он вовсе не нуждается в оценке своей работы. Количество людей или подразделений, находящихся в ведении одного менеджера, уже не ограничивается нормой контроля, оно ограничивается теперь гораздо более широкой сферой управленческой ответственности.

Вице-президент компании Sears управляет сотней магазинов, каждый из которых представляет собой автономное подразделение, отвечающее за маркетинг и прибыльность. А директор каждого магазина может руководить работой тридцати заведующих секциями, каждый из которых управляет своим собственным автономным подразделением и тоже отвечает за маркетинг и доходность. Таким образом, в компании Sears между низшим звеном управления (заведующий секцией в магазине) и президентом компании существует лишь два уровня управления: директор магазина и региональный вице-президент.

4. Эксперимент, проведенный в компании Sears, наглядно показал позитивное влияние федеральной децентрализации на подготовку будущих менеджеров.

Сразу же после войны в компанию Sears пришло много молодых работников. Всех их распределили произвольным образом. Примерно трети предоставили работу в крупных магазинах, еще одной трети – в небольших магазинах, и еще одну треть определили в подразделения, работающие с заказами по почте. Через пять лет лучшие из тех молодых людей, которые получили работу в крупных магазинах, были готовы занять должности заведующих секциями; а лучшие из тех, кто стал работать в небольших магазинчиках, были готовы стать их директорами. В подразделении почтовых заказов за эти годы фактически появилось даже больше вакансий. Но оно было организовано по принципу функциональной специализации. Лучшие из молодых работников, получивших там работу, уволились из компании; остальные же спустя пять лет продолжали оставаться просто исполнителями, выполняющими рутинные обязанности.

Подобный опыт получила крупная компания, занимающаяся выпуском грузовиков и тракторов.

Крупнейшее из подразделений этой компании имело литейный цех, который управлялся как часть производственного отдела. Остальные три подразделения обслуживались вторым (меньшим, чем первый, по размерам) литейным цехом компании. Этот цех организован как автономное подразделение, имеющее право продавать свою продукцию сторонним клиентам. Инвестированный капитал в расчете на тонну готовой продукции в обоих литейных цехах примерно одинаков, они выпускают одинаковый продукт. Тем не менее все инновации, разработанные за последние двадцать лет, появились в цехе, который функционирует как самостоятельная производственная единица. И он неизменно получает на одну пятую больше прибыли, несмотря на то что работает на конкурентном и более изменчивом рынке. Кроме того, за последние двадцать лет во втором литейном цеху сменилось три вице-пре-

зидента, а первым по-прежнему руководит человек, который стал начальником этого цеха сразу же после постройки завода (в 1930 году).

5. Наконец, федеральная децентрализация позволяет проверять способность менеджеров к самостоятельному управлению как можно раньше, на достаточно низком управленческом уровне, чтобы не создавать для компании дополнительных рисков.

Два сотрудника крупной компании по производству контейнеров считались «престононаследниками». Один был чрезвычайно толковым производственным, а другой – первым заместителем президента. Когда было решено разделить компанию на самостоятельные структурные единицы, двух упомянутых менеджеров назначили генеральными менеджерами новых подразделений. Уже через три года стало понятно, что ни один из них не подходит для должности высшего руководителя. Первому («толковому производственному») не удалось учитывать интересы всего бизнеса. Он уделял недостаточно внимания маркетингу и разработкам, не умел планировать и составлять бюджет. Второй не мог самостоятельно принимать решения. В поисках ответов он всегда обращался «наверх», вместо того чтобы брать ответственность на себя. В конце концов обоим пришлось понизить в должности, назначив их заместителями. Но трое других менеджеров, которых никогда не считали потенциальными кандидатами на руководящие посты, быстро проявили себя как лидеры, когда им доверили общее руководство менее крупными подразделениями. «Мы ввели у себя децентрализацию в большей степени потому, что это было модно, а не из-за того, что по-настоящему верили в нее или понимали, – признался президент компании. – Однако с тех пор, как мы отважились на этот шаг, наш бизнес почти удвоился, причем наибольший рост продаж и прибыли произошел в тех направлениях, которые раньше создавали нам много проблем. Главное этот шаг весьма своевременно уберег нас от фатальной ошибки – назначения неподходящих людей на высшие руководящие должности. Я никогда больше не приму подобное решение исключительно по своему суждению, не проверив человека в деле, то есть не назначив его на должность, где необходимо самостоятельно принимать решения. Только трое из назначенных восьми руководителей наших подразделений оправдали наши ожидания. Двое – подававшие самые большие надежды кандидаты – вряд ли смогут рассчитывать на повышение в будущем. А трое других, от которых мы не ожидали ничего особенного, показали себя с самой лучшей стороны».

Директора магазинов компании Sears и менеджеры подразделений компании, занимающейся производством контейнеров, прекрасно понимали, *чего* от них ожидают, поскольку эти ожидания определяются целями самостоятельных структурных подразделений, которыми им было поручено руководить. Когда они достигали этих целей, им нечего было беспокоиться о том, чего хочет начальство; не было у них проблем и с разъяснением начальству собственных нужд и пожеланий.

## Требования федеральной децентрализации

Федеральная децентрализация определяется как структурный принцип, в соответствии с которым как можно большее число объектов управления организуется так, как если бы каждый из них представлял собой автономный бизнес. Что это означает на практике? Каковы условия федеральной децентрализации? Каковы ее ограничения?

При использовании принципа федеральной децентрализации размеры автономных структурных подразделений могут значительно отличаться. В самом низу шкалы располагаются небольшие магазины компании Sears, в каждом из которых работают не более пятидесяти человек, а их годовой объем продаж не дотягивает и до полумиллиона долларов. В самом вершине шкалы находится подразделение Chevrolet компании General Motors, числен-

ность сотрудников которого превышает 200 тысяч человек, а годовой объем продаж составляет примерно четыре миллиарда долларов.

Автономные подразделения существенно различаются также по масштабу деятельности.

AC Spark Plug, подразделение компании General Motors по производству свеч зажигания, не считается самостоятельным бизнесом. При этом большую часть своей продукции подразделение может продавать сторонним клиентам: непосредственно автолюбителям (для замены вышедших из строя свеч зажигания) или другим автомобилестроительным компаниям – конкурентам GM. AC Spark Plug самостоятельно закупает сырье, самостоятельно занимается разработками продукта, самостоятельно производит его и так далее. Из-за особой природы своего продукта это подразделение даже может свести к минимуму обращения в центральные исследовательские лаборатории компании. Оно пользуется только такими услугами, как тестирование готового продукта, исследования потребительского рынка и юридические консультации, которые многие совершенно независимые компании покупают на стороне. Подразделение не проводит самостоятельно переговоры о заключении трудового договора с профсоюзом. Но многие независимые компании тоже заключают общепромышленные договоры, предоставляя право проведения переговоров отраслевой ассоциации. Кроме того, AC Spark Plug рассматривает жалобы своего профсоюза. Единственная важная функция любой независимой компании, которую AC Spark Plug не выполняет самостоятельно, – привлечение капитала. Финансирование подразделения осуществляется General Motors.

Впрочем, подразделения, организованные по принципу федеральной децентрализации, могут иметь и узкий масштаб деятельности.

Магазин компании Sears – даже самый крупный, с годовым объемом продаж в 10 миллионов долларов – не занимается самостоятельно закупками, не вносит предложения об изменении продуктового ассортимента и не подбирает товары. Все эти функции выполняются компанией централизованно. Компания, а не директор магазина решает, каким должен быть ассортимент товаров в магазине и сколько тех или иных продуктов будет в нем представлено. Нравится это директору магазина или нет, но он обязательно должен организовать в своем магазине пункт приема для почтовых заказов по каталогу (еще одно направление деятельности Sears), несмотря на то что этот бизнес – прямой конкурент магазину. Даже способ размещения и оформления витрин в значительной мере определяется штаб-квартирой компании, расположенной, кстати, в Чикаго. Наконец, директор магазина не влияет на ценообразование. Главная его забота и обязанность – повышать продажи продуктов, разработанных и закупленных кем-то другим; причем цена на них, как мы знаем, тоже зависит не от него.

Между этими двумя крайностями существует множество вариантов.

В General Electric некоторые направления деятельности пользуются такой же степенью автономности, как AC Spark Plug. Другие же, хотя в конечном счете и несут ответственность за маркетинг, делегируют фактическую работу по продажам и обслуживанию отдельному

подразделению, которое поступает с продукцией нескольких подразделений General Electric практически так же, как независимая компания поступает с рядом дополнительных продуктовых линеек, выпускаемых разными производителями. Одни бизнес-направления General Electric выполняют все исследования самостоятельно; другие – в сотрудничестве со смежными подразделениями; а третьи полностью полагаются на центральные исследовательские лаборатории компании.

Такое же разнообразие можно встретить в некоторых компаниях химической отрасли. Одно из преимуществ федеральной децентрализации в том и заключается, что она допускает огромное разнообразие вариантов без какого-либо ущерба целостности бизнеса.

Однако при использовании федеральной децентрализации одно условие обязательно должно соблюдаться. Подразделения компании должны приносить компании прибыль, а не просто вносить свой вклад в прибыль компании. Их прибыль или убытки должны быть прибылью или убытками компании. Вообще говоря, общая прибыль компании представляет собой сумму прибыли отдельных ее подразделений; причем это должна быть реальная прибыль, а не результат манипуляций с бухгалтерской отчетностью. Она определяется объективным и конкурентным положением компании на рынке.

Чтобы иметь возможность вкладывать прибыль в компанию, у подразделения должен быть собственный рынок – хотя бы географический.

У расположенного на западном побережье США филиала производителя домашней утвари (кастрюль и сковород) из Пенсильвании есть собственный рынок. Этот завод выпускает те же продукты, что и головной завод компании, расположенный в Питтсбурге, поскольку транспортные расходы, связанные с перевозкой продукции, слишком высоки, чтобы обеспечить рентабельность трансконтинентальных перевозок. Рынок одного подразделения страховой компании в районе Атланты отличается от рынка головного офиса этой же компании в Бостоне. То же самое можно сказать о магазине компании Sears в городе Кини, несмотря на то что точно такой же магазин компании расположен менее чем в тридцати милях от первого, во Фитчбурге, и предлагает точно такие же товары по таким же ценам.

Но рынок также определяется товаром.

Именно на такой основе организованы автономные подразделения в компаниях Ford и General Motors, а также производственные подразделения General Electric. Одна крупная компания по производству резины была организована по федеральному принципу с разделением на четыре основных направления: покрышки для легковых автомобилей, покрышки для грузовых автомобилей, покрышки для специализированных грузовиков и резинотехнические изделия, не относящиеся к категории покрышек. Каждое из этих направлений индивидуально и автономно, то есть имеет своих клиентов, конкурентов и каналы распределения. А подразделение, занимающееся выпуском резинотехнических изделий, делится на шесть автономных подразделений (одно, например, производит резиновые сапоги), каждое со своим ассортиментом и собственным управлением.

В некоторых отраслях промышленности у одной продуктовой линейки в одном географическом регионе может быть несколько особых рынков.

Рынок институциональных покупателей<sup>32</sup> стульев (больницы, учебные заведения, рестораны, гостиницы, офисы компаний) существенно отличается от розничных клиентов, потому что они используют другие каналы распределения, платят другие цены и совершают покупки другими способами. Я знаю одну крупную мебельную компанию, которая объясняет свой быстрый рост в основном тем, что ей удалось наладить производство мебели для розничных и институциональных клиентов как отдельные виды деятельности – вплоть до того, что каждое подразделение производит свои стулья на собственной фабрике, несмотря на то что конструкция и технология изготовления ничем не отличаются.

## Правила применения федеральной децентрализации

В любом подразделении для успешного применения федеральной децентрализации всегда должны соблюдаться пять обязательных правил.

1. Любой федеральной организации требуются сильные составные части и сильный центр. Вообще говоря, термин «децентрализация» вводит в заблуждение (правда, к настоящему времени он стал настолько привычным, что менять его на более подходящий вряд ли целесообразно), потому что как будто предполагает ослабление центра – однако это неверное представление. Федеральная децентрализация требует надежного управления из центра путем постановки четких, обоснованных и высоких целей для всей компании. Эти цели должны требовать высокой эффективности и высоких стандартов управления в масштабах всего предприятия.

При федеральной децентрализации также необходим постоянный контроль, проводимый с помощью оценивания. Действительно, в компаниях, организованных по такому принципу, где наблюдаются проблемы (например, поверх федеральной структуры нагромождается все больше уровней руководства), причина всегда кроется в несовершенстве стандартов, которыми центр пользуется для оценивания, в результате чего приходится прибегать к личному надзору за менеджерами. Используемые критерии оценки должны быть настолько точными и адекватными, чтобы с их помощью можно было оценивать реальные результаты работы менеджера.

2. Федерально децентрализованное подразделение должно быть достаточно большим, чтобы поддержать необходимый стиль управления. Цель – создать как можно больше автономных подразделений меньшего размера. Впрочем, если подразделение слишком мало для поддержания управленческой структуры необходимого размера и качества, ситуация может стать абсурдной.

В какой момент «малое» может оказаться «слишком малым», зависит от того, о каком бизнесе идет речь. Магазин компании Sears может быть очень маленьким, но при этом обладать адекватной системой управления. Ведь маленькому магазину нужен только один управляющий и заведующие двумя-тремя отделами, которые, по сути, являются менеджерами низшего звена и получают соответствующую заработную плату.

В металлообрабатывающей промышленности, которая представляет собой массовое производство, по-настоящему автономное направление с собственными инженерно-кон-

---

<sup>32</sup> Институциональные покупатели – обычно крупные компании, организации или учреждения, покупающие продукт не ради продажи, а для использования. *Прим. ред.*

структурским, производственным и маркетинговым отделами, не в состоянии, как мне кажется, поддерживать адекватную управленческую структуру, если его ежегодный объем продаж не достигает 10–12 миллионов долларов. Если самостоятельное подразделение имеет более низкий объем продаж, оно может столкнуться с нехваткой сотрудников, недостаточно высокой квалификацией персонала или передачей управления в центральный офис.

Компании Johnson&Johnson из Нью-Брунсуика удалось удачно сочетать выгоды малых размеров при использовании федеральной децентрализации с адекватной управленческой структурой. Размеры автономных подразделений в этой компании минимизированы: некоторые из них, где работают примерно 200 человек, можно сопоставить с магазинами компании Sears, число работников в которых составляет 50 человек. Эти маленькие подразделения отвечают за все функции, даже за финансирование. Однако, в отличие от магазинов Sears, это совершенно самостоятельные предприятия. Каждое из них возглавляет собственный президент. Но несколько таких подразделений совместно оплачивают работу «членов совета директоров» – высших руководителей головной компании, которые когда-то сами были руководителями автономных подразделений и теперь выполняют функции консультантов и экспертов. Такое сотрудничество позволяет им пользоваться услугами высококвалифицированных менеджеров, несмотря на свои малые размеры и объемы продаж.

3. У каждого подразделения, организованного по принципу федеральной децентрализации, должен быть потенциал для роста. Доверять все стабильные направления деятельности одному автономному подразделению, а все перспективные и растущие препоручать другому – признак плохого управления.

4. Менеджерам следует предоставить достаточно широкое поле деятельности и возможность на практике проявить свои способности. Думаю, лучше всего пояснить эту мысль подходящим примером.

Радикальная децентрализация в крупной компании, выпускающей изделия из резины, не затронула разработку технологии производственных процессов. Ответственность за ее разработку была возложена на компанию, а не на отдельные подразделения, несмотря на то что дохода, получаемого каждым из них, вполне хватило бы на содержание необходимого управленческого персонала. Причиной централизации этого вида деятельности послужило вовсе не то обстоятельство, что у разных направлений бизнеса возникали похожие проблемы в производственных процессах. Напротив, это было основным доводом в пользу децентрализации указанной функции (наряду со всеми остальными), обеспечивающей выгоды от конкуренции между новыми подразделениями. Однако разработка технологии производственных процессов требует большого творческого воображения, новаторского мышления и возможности экспериментировать. А для этого, по мнению руководства компании, пришлось бы предоставить менеджерам достаточно широкое поле деятельности и возможности проявить свои способности на практике. Автономные подразделения не могли обеспечить все это в достаточной мере.

Однако децентрализованному подразделению и его менеджерам тоже необходимо поле для деятельности и возможность проявить себя в деле. На них следует, в частности, возложить значительную часть ответственности за инновации; в противном случае они погрязнут в рутине. Таким образом, нужно найти определенный баланс между необходимостью в некоторых видах деятельности, обеспечивающих более широкое поле для экспериментов,



чем доступно федерально децентрализованной структурной единице (особенно маленькой), и необходимостью дать возможность «децентрализованным» менеджерам проявить себя на практике.

5. Федерально децентрализованные подразделения должны существовать бок о бок, каждое со своим кругом задач и обязанностей, собственным рынком и продуктом. Соприкоснуться они должны только в конкуренции друг с другом (как, например, автомобильные подразделения General Motors или Ford). Но требовать от них совместной работы обычно не стоит. Лучше, чтобы отношения между ними были тесными и дружественными, исключительно равноправного, партнерского характера, а не основывались на неспособности некоторых из них действовать самостоятельно.

Если же автономные подразделения невозможно организовать на основе тесных отношений, если одно подразделение существует за счет другого и зависит от него, им нужно предоставить то, что я назвал бы (пользуясь терминологией политической теории федерализма в США) «правом аннулирования»<sup>33</sup>. Пример такого права можно проиллюстрировать правилом General Motors, регулирующим отношения между автомобильными подразделениями и вспомогательными подразделениями, выпускающими запчасти.

Автомобильные подразделения компании имеют право закупать комплектующие у сторонних поставщиков, а не у вспомогательных подразделений, если им предлагают низкую цену или лучшее качество. В свою очередь, вспомогательным подразделениям тоже предоставлено право продавать свой продукт третьим сторонам – даже прямым конкурентам автомобильных подразделений, – если им это выгодно. На практике это правило используется весьма ограниченно, но это ни в коей мере не пустая формальность. Такое право выгодно обеим сторонам, так как обеспечивает им большую автономность и эффективность, делая их более ответственными и добросовестными исполнителями.

Нередко говорят, что право аннулирования отрицает сам смысл объединения, или федерации; но, кроме того, кое-кто считает, что в действительности не имеет значения, какое именно из подразделений зарабатывает прибыль, поскольку в конечном счете она оказывается в общем кармане – кармане корпорации. Но из этого следует, что поверхностная гармония для нас предпочтительнее эффективности и низких затрат и что компания выигрывает от объединения, какова бы ни была эффективность его составных частей. Оба эти вывода несостоятельны, поскольку они игнорируют влияние права аннулирования на эффективность и ответственность подразделений.

Рассмотрим пример двух крупных нефтяных компаний, каждая из которых располагает собственным танкерным флотом. В одной компании транспортный отдел, управляющий флотом, имеет право сдавать танкеры в аренду нефтеперерабатывающим заводам, принадлежащим другим нефтяным компаниям, если это выгодно компании. Нефтеперерабатывающие заводы, в свою очередь, имеют право арендовать сторонние танкеры, если это обходится им дешевле. В другой компании управление танкерным флотом осуществляется независимой дочерней компанией. Однако танкеры могут использоваться

---

<sup>33</sup> Право аннулирования – это право любого штата в США не признавать действие закона, принятого во всем государстве. *Прим. ред.*

лишь нефтеперерабатывающими заводами, принадлежащими материнской компании, которые, в свою очередь, не имеют права нанимать для перевозки транспорт со стороны. А частые споры по поводу тарифов за использование танкеров разрешаются высшим руководством этой компании.

Обе компании считают свои транспортные службы автономными подразделениями, которые несут полную ответственность за свои прибыли и убытки. Право аннулирования не используется в первой компании уже много лет. Но его существование создает у руководства танкерной службы ощущение, что он действительно управляет собственным бизнесом. Менеджмент танкерной службы второй компании считает, что он управляет скорее неким комплексом оборудования на заводе, а не предприятием. В самом деле, сотрудники транспортного подразделения возмущаются рассуждениями высшего руководства компании об их автономии, считая это пустыми разглагольствованиями. И, пожалуй, можно не сомневаться в том, что именно компания с по-настоящему «федеральным» танкерным подразделением получает более качественное и дешевое транспортное обслуживание.

Необходимость иметь собственный четко обозначенный рынок задает границы для применения принципа федеральной децентрализации. Поэтому, например, в железнодорожных компаниях исключена возможность применять этот принцип. Три четверти работ каждого подразделения железнодорожной компании, как правило, либо начинаются в другом подразделении, либо предназначены для другого подразделения. Иными словами, у любого управленческого подразделения в железнодорожной компании нет четко обозначенного рынка и определенного продукта.

Однако необходимость иметь рынок также препятствует применению принципа федеральной децентрализации на всех уровнях компании, во всех управленческих подразделениях.

Магазины компании Sears организованы исключительно по принципу федеральной децентрализации. Заведующий отделом скобяных товаров управляет собственным маленьким подразделением; у него в подчинении нет менеджеров и есть только один начальник – директор магазина. Это, конечно, возможно лишь потому, что такой магазин и его руководство несет минимальную ответственность за весь бизнес, которая совместима с подлинной автономией. Однако на других предприятиях существует точка, ниже которой должны быть управленческие уровни, которые лишь *способствуют* получению прибыли, но сами ее не приносят. Кто-то должен, например, отвечать за производство, если компания намерена выпускать какой-либо продукт для продажи. Производство лишь способствует получению прибыли; однако, с точки зрения бухгалтера и экономиста, оно работает против прибыли. Мы говорим об «издержках производства», но никогда не говорим о «прибыли производства» – и это правильно! Иными словами, практически в каждой компании есть точка, ниже которой необходимы децентрализованные функциональные единицы.

Важно подчеркнуть ограничения принципа федеральной децентрализации и условия, которые необходимо соблюсти, чтобы предотвратить неправильное применение нашей лучшей концепции организации. Однако нужно также сказать, что федеральную децентрализацию можно было бы использовать гораздо шире. Она могла бы применяться в гораздо большем числе отраслей промышленности, чем сейчас. Ее можно организовать на более низких уровнях, чем те, на которых ее до сих пор применяют компании. И чем более продуманно это делается, тем лучше удовлетворяются структурные требования к деятельности компании.

## Функциональная децентрализация

Организация по функциональному принципу более эффективна и менее проблематична, если она максимально приближена к федеральной децентрализации. Лучше всего это можно проиллюстрировать на примере Lamp Division – подразделения General Electric, выпускающего электрические лампы. Его организационная структура была разработана еще в 1920-х, когда это подразделение было образовано путем слияния нескольких независимых компаний. За эти годы оно пережило почти двадцатикратный рост и выпуск множества новых продуктов.

На первый взгляд организационная схема Lamp Division напоминает типичную производственную компанию с централизованными функциями производства, маркетинга и так далее. Фактически же подразделение находится в руках более чем сотни менеджеров, каждый из которых управляет вверенной ему интегрированной производственной единицей. Некоторые производственные единицы выпускают ламповое стекло и такие детали, как металлический цоколь для электролампы. Свой продукт они поставляют Lamp Division, но весьма внушительную часть продают на рынке – главным образом конкурентам этого подразделения. Поскольку у них есть собственный рынок, их можно считать подлинными бизнес-направлениями. Некоторые подразделения продают конечный продукт (электрические лампы) потребителям, закупая товар у собственных производственных предприятий соответствующего подразделения по твердым ценам примерно так же, как магазин компании Sears покупает продукты у чикагского центрального офиса этой компании. Но продажей они занимаются на собственной территории – в штатах Нью-Йорк, Техас или Калифорния. Под их непосредственным контролем находится маркетинг и частично прибыль – в том, что касается объемов продаж, ассортимента продукции и торговых издержек, хотя цены на закупку и продажу устанавливают для них «сверху». Наименее децентрализованы производственные предприятия. Они закупают стекло и детали по подлинно рыночным ценам у заводов-производителей. Однако конечный продукт (электролампы) продают отделам продаж по ценам, диктуемым высшим руководством. Даже в этом случае перед производственной единицей могут ставиться собственные цели в области инноваций и производительности. Такие цели часто зависят от положения компании на рынке – например, в том, что касается количества и качества конечного продукта. Кроме того, у производственной единицы есть еще одна цель – доходность, которая хоть и не является исчерпывающим тестом эффективности на конкурентном рынке, но позволяет достаточно объективно оценивать эффективность разных производственных предприятий.

В Lamp Division есть и директор производства, и менеджер по маркетингу. Но их задача заключается не в том, чтобы контролировать руководителей производственных единиц, а в том, чтобы помогать им. Сам менеджер производственной единицы назначается его непосредственным начальником – руководителем подразделения (генеральным менеджером), который имеет полномочия сместить его с занимаемой должности.

Работа функционального подразделения всегда должна быть организована таким образом, чтобы наделить руководителя максимально возможными полномочиями и ответствен-

ностью и охватывать как можно более полный цикл изготовления продукта. Иначе перед функциональными менеджерами невозможно будет ставить цели, касающиеся результатов их работы. К тому же у нас не будет критериев оценки результатов их работы, если, конечно, мы хотим, чтобы эти критерии обосновывались непосредственно целями и эффективностью работы компании. В противном случае им придется ставить перед собой цели, пользуясь весьма неясными формулировками, например: профессиональное управление персоналом или выполнение инженерно-конструкторских работ на высоком профессиональном уровне. Функциональным менеджерам также придется оценивать результаты своей работы по техническим показателям, а не по персональному вкладу в успех компании. Вместо того чтобы говорить: «В прошлом году нам удалось повысить производительность труда сотрудников компании на 5 процентов», они будут говорить: «Нам удалось убедить руководство компании в необходимости выполнения восемнадцати новых программ по подбору персонала для менеджеров низшего звена управления».

В любом случае децентрализация представляет собой наилучший способ организовать работу функциональных подразделений. Но если в системе производства есть элементы автоматизации, децентрализация становится абсолютно необходимой. В любой компании, использующей либо автоматизированную обработку материалов, либо механизмы управления с обратной связью (два основных элемента автоматизации), производство должно быть организовано как ряд центров информации и принятия решений на самых нижних уровнях и с высокой степенью интеграции.

Такой подход четко прослеживается на заводе компании Ford Motor в Кливленде, выпускающей двигатели для автомобилей. Завод представляет собой предприятие массового производства «старого типа». На нем производят однотипные продукты, а не однотипные детали. В начале 1950-х там внедрили автоматизированную обработку материалов и материальный поток. Это весьма незначительное технологическое нововведение потребовало решительной перестройки организационной структуры: произошел переход от традиционной иерархической структуры (цепи инстанций) к так называемой модели целевых групп. Теперь структура управления состоит из множества небольших центров информации и принятия решений в самом низу «цепи инстанций», не совпадающей с системой функциональных линий.

Аналогичные центры информации и принятия решений необходимо создавать не только в производственной компании, но и в любом бизнесе, использующем современные технологии для массового производства деталей, из которых собираются разнообразные продукты, или процессное производство. Разработка продукта теперь не начинается в инженерно-конструкторском отделе, продолжается на заводе, а завершается в отделе продаж, продвигающем продукт на рынке. В наши дни она представляет собой плод труда команды, члены которой (маркетологи, производственники и разработчики) с самого начала работают сообща, – таким образом, мы снова приходим к использованию модели целевых групп. А значит, вместо организации работы по типу линейно-функциональной централизации нужно создавать децентрализованные, хотя и функциональные подразделения, которые располагали бы максимумом информации и широким полем деятельности, а также были бы наделены правом принимать все необходимые им решения.

Компромисс между широким полем деятельности и малым размером, который нужно найти для децентрализованного функционального подразделения, на практике в значительной мере определяется необходимым количеством уровней управления. В идеале каждый функциональный менеджер подчиняется генеральному менеджеру федерального подразделе-

ления или бизнес-направления. Между ними должно быть не более одного уровня управления.

Дело в том, что каждый менеджер в эффективно управляемой компании обязан участвовать в постановке целей подразделения, возглавляемого его непосредственным руководителем. А цели своего подразделения он определяет исходя из целей подразделения своего начальника. Таким образом, получается, что функциональный менеджер, подчиненный менеджеру федерального подразделения, сам будет принимать активное участие в выработке общих целей компании и, следовательно, станет фокусировать функциональные цели своего подразделения на общих задачах. Менеджер, занимающий место одной иерархической ступенькой ниже, тоже будет активно задействован в постановке целей, напрямую отражающих истинные задачи бизнеса. Но еще одним уровнем ниже – там, где между функциональным менеджером и федеральным подразделением или бизнес-направлением появляются два уровня, – все цели, с которыми приходится иметь дело этому менеджеру, исключительно функциональные. Вряд ли они могут иметь более тесную связь с общими целями компании (достижению которых должны способствовать), чем связь между переводом-подстрочником к стихотворению и оригиналом этого стихотворения. Согласно моему опыту, самое значительное снижение эффективности функциональных менеджеров, их вклада в дело и осведомленности о нуждах компании наблюдается при переходе от двухуровневого функционального подразделения к трехуровневому.

Я отдаю себе отчет в том, что на производственных предприятиях двух уровней функционального менеджмента недостаточно: там работает слишком много людей, которыми нужно руководить. Однако во всех других видах деятельности, организованных по функциональному принципу, это правило должно соблюдаться. То, что автоматизация обеспечивает «плоскую» организационную структуру на производственных предприятиях, – одна из самых привлекательных ее сторон. Это означает, что автоматизация будет способствовать децентрализации, а не препятствовать ей.

Компания оказывается слишком велика или сложна для организации по функциональному принципу, если ее организационная структура требует более двух уровней функциональных менеджеров. В таком случае следует придерживаться федеральной децентрализации, если это возможно, поскольку к этому моменту функциональная организация уже не может удовлетворять структурным требованиям компании, даже если предприятие максимально децентрализовано.

Если федеральные подразделения должны быть соединены «параллельно», то функциональные соединяются «последовательно». Поскольку функциональное подразделение само по себе ничего не производит, все должны работать вместе. Их оптимальная компоновка подобна черепичной кладке на крыше: каждая плитка (вид деятельности) плотно перекрывает другую по краям, при этом каждая область деятельности четко обозначена, как и область необходимого сотрудничества. В федерально децентрализованном подразделении необходимый план работы можно сформулировать совершенно конкретно, большей частью в денежном выражении, цели функционально децентрализованного подразделения недостаточно «строгие» – или, скорее, их влияние на эффективность компании не слишком велико. Трудно сказать точно: вот что обязано выполнить подразделение. Таким образом, остается некоторое пространство для «подстройки» под особенности характера конкретного менеджера и его компетенции. Необходимо расширить возможности для роста, если подразделение возглавляет сильная личность, и несколько сузить – для слабого руководителя. Иными словами, структура «черепичной кладки» между функциональными подразделениями должна быть гибкой.

## Обеспечение «единого гражданства» при децентрализации

Децентрализация, федеральная или функциональная, требует обеспечения «единого гражданства» в масштабах всей компании. Это означает единство через многообразие. Даже самое автономное направление бизнеса не может быть полностью независимым. Напротив, автономия – это лишь способ достижения более высокой эффективности всей компании. Менеджеры должны рассматривать себя как членов широкого сообщества, компании в целом, именно потому, что им предоставлена широкая местная автономия.

В действительности при децентрализации нетрудно обеспечить «единое гражданство». Такая проблема, скорее всего, возникает – причем в худшей форме – в функционально централизованной организации, где местная лояльность, например по отношению к отделу разработок или производственному отделу, нередко трансформируется в группировки и междоусобицы, которые наносят вред целям компании. При федеральной децентрализации эта местная лояльность пребывает в гармонии с потребностями успешного функционирования предприятия. Сотрудник вполне может называться «лучшим другом General Motors» за свою непоколебимую преданность подразделению, выпускающему автомобили Buick<sup>34</sup>.

В распоряжении менеджмента есть три способа обеспечить «единое гражданство» в масштабе всей компании и сдержать центробежные силы, возникающие вследствие либо функциональной клановости, либо ограниченности интересов бизнес-подразделения.

Первый способ заключается в тех решениях, которые высшее руководство компании оставляет за собой. Например, в General Electric только президент компании может решить отказаться от того или иного направления бизнеса или заняться чем-то новым. В General Motors топ-менеджмент в центральном офисе устанавливает диапазон цен, в который должны укладываться продукты всех автомобилестроительных подразделений; таким образом высшее руководство контролирует конкуренцию между основными подразделениями компании. В Sears обитатели чикагской штаб-квартиры компании решают, какого рода продукты – хозяйственные товары, бытовая техника, модные товары и тому подобные – следует представить в ассортименте каждого магазина.

Иными словами, должно быть предусмотрено своего рода «положение об общем благополучии», оставляющее за высшим руководством компании право принимать решения, которые влияют на компанию в целом и ее благополучие в будущем, а также позволяющее пресекать всевозможные проявления местных амбиций в интересах компании.

Второй способ заключается в систематическом передвижении менеджеров из отдела в отдел, из подразделения в подразделение. Кое-кто считает, что в США не будет единой оборонной системы до тех пор, пока существует одна служебная лестница и лишь один вариант карьеры. До этих пор каждый род войск будет заботиться о собственных нуждах и интересах и видеть во всех остальных соперников, а не партнеров. То же самое можно сказать и о любой компании. Служащий, который знает, что вся его карьера будет связана лишь с одним подразделением – скажем, с AC Spark Plug компании General Motors, – скорее всего, станет «человеком AC Spark Plug», но не «человеком General Motors». Тот, кто знает, что его продвижение целиком и полностью зависит от руководителя бухгалтерского отдела, обязательно будет подчеркивать свою принадлежность к «бухгалтерскому сословию», забывая о своем вкладе в благополучие всей компании. Ведь он больше выиграет от расширения бухгалтерского отдела, чем от развития своей компании в целом. Мировоззрение людей, знающих лишь свой «угол», весьма ограничено.

---

<sup>34</sup> Компания Buick Motor Car, основанная в 1902 году, стала подразделением General Motors в 1908 году. *Прим. пер.*

От перемещения менеджеров, занимающих самые нижние ступени иерархической лестницы, из одного подразделения в другое было бы не очень много пользы. Однако после того как сотрудник поднимется с нижних ступеней этой лестницы, когда он продемонстрирует свои незаурядные управленческие способности, его следует рассматривать как кандидата на перевод в другое подразделение. В General Motors, где подобная практика широко распространена, большинство членов высшего руководства любого подразделения (например, начальник производства, менеджер по продажам, главный инженер и другие) в течение какого-то времени своей карьеры в менеджменте уже успели, как правило, поработать в каком-либо другом подразделении, хотя обычно исполняли ту же самую функцию. А генеральный менеджер подразделения, ранее не занимавший руководящую должность в другом подразделении, скорее исключение из правил.

И третий способ обеспечения «единого гражданства» – это предоставление каждому менеджеру максимума карьерных возможностей, на которые он может рассчитывать исходя из собственных результатов работы.

Реализация всех этих принципов требует определенного единообразия практических методов. Должен быть придуман способ, позволяющий оперативно определять конкретный вклад менеджеров в общий успех компании. От руководителей, принимающих решения о продвижении подчиненных по службе, нужно требовать рассмотрения кандидатур *всех* сотрудников компании, имеющих на это право, а не только тех, кто работает в их подразделении. Однако менеджер конкретного подразделения обязан сам решать, как он оценивает эти кандидатуры, какие критерии оценки использует и кого он рекомендует повысить.

Одна крупная и преуспевающая компания, занимающаяся производством станочного оборудования, взяла на вооружение принцип работать только в тех направлениях бизнеса, которые требуют самых высоких инженерных стандартов. Ввести это решение в практику обязали руководителей подразделений – и, соответственно, получили разный результат. Руководитель одного из подразделений решил ограничиться изготовлением узкоспециализированного оборудования по более высоким ценам, превратив таким образом требование к применению самых высоких инженерных стандартов в эффективный способ стимулирования продаж. Второе подразделение осталось в конкурентном поле, но начало систематически побуждать клиентов требовать высоких стандартов исполнения инженерно-конструкторских работ. Его девиз звучал так: «Более качественные инженерно-конструкторские работы стоят ничуть не дороже». Третье подразделение рассматривало этот новый принцип как серьезное препятствие для деятельности, связанной с производством небольших дешевых станков, которое, впрочем, можно преодолеть за счет применения более совершенных методов производства и маркетинга. Как сказал руководитель этого подразделения: «Мы начинаем с гандикапа, то есть более высоких (в сравнении с конкурентами) затрат на выполнение инженерно-конструкторских работ. Наши клиенты не платят за более качественные разработки – их интересуют низкие цены. Следовательно, мы должны уметь продавать свой продукт дешевле, чем конкуренты, чтобы заработать столько, сколько нужно для покрытия высоких затрат на инженерно-конструкторские работы».

Иными словами, единство цели и убеждений как основа любого сообщества укрепляется разнообразием практических методов. Последние должны быть единообразными только там, где производительность непосредственно влияет на другие подразделения ком-

пании. Четко сформулированные и общие для всех, кто трудится в компании, принципы следует строго соблюдать.

## Признаки плохой организации

Каждый, у кого есть опыт практического управления, взглянув на ту или иную организационную структуру, может сказать, «здорова» ли она (что, однако, встречается редко). В этом он похож на врача, который узнает здорового человека с первого взгляда, однако он может определить только отсутствие заболевания, физических недостатков и каких-либо патологий, но вряд ли точно скажет, какие признаки говорят о здоровье.

Точно так же трудно описать здоровую организацию. Однако можно увидеть «симптомы» нездоровой, неправильной организации. Когда такие признаки налицо, это свидетельствует о несоблюдении правильных структурных принципов, поэтому следует скрупулезно исследовать организационную структуру.

Весьма красноречиво о плохой организации говорит увеличение числа уровней управления, свидетельствующее о выборе неверных целей, неспособности избавиться от нерадивых сотрудников, чрезмерной централизации или неспособности верно проанализировать виды деятельности. Плохая организация выражается также в существовании разного рода координаторов, экспедиторов или «помощников» с неопределенными должностными обязанностями, которые призваны помогать своему начальнику справляться с работой. Кроме того, плохая организация проявляется в необходимости принимать специальные меры по координации деятельности и обеспечению взаимодействия между менеджерами, например: создание координационных комитетов, проведение беспрестанных совещаний, введении должностей «связных» и тому подобное.

Не менее красноречива тенденция выбирать окольные пути, вместо того чтобы обращаться прямо к сотруднику, располагающему нужной информацией или идеями, или тому, кого следует проинформировать о происходящем. Это особенно опасно в случае функционализма, поскольку он усугубляет склонность организации к тому, чтобы заставлять работников думать не столько о компании, сколько о своей функции. Такой подход, как правило, не сплачивает людей. Функциональная организация управления, даже максимально децентрализованная, чрезвычайно разобщает людей. Стремление выбирать окольные пути – это не просто симптом неправильной организации, это ее причина.

Наконец, какой бы ни была структура и модель организации, менеджменту следует предупреждать такую серьезную структурную деформацию, как несбалансированная возрастная структура менеджмента.

Последнее время приходится немало слышать об опасности преобладания в менеджменте пожилых людей. Однако перевес в другую сторону, в пользу молодых, таит в себе не меньшую опасность, поскольку первая опасность самоликвидируется достаточно быстро; и если до того времени компания успешно продержится, то повторение такого перекоса удастся предотвратить. Однако преобладание в менеджменте молодых людей означает, что в течение долгого времени молодые менеджеры, которые могли бы обновить состав руководства, будут лишены возможности карьерного роста, поскольку все высокие посты в компании уже заполнены людьми, которым предстоит занимать высокие руководящие посты в течение двадцати и более лет. Перспективные управленцы либо не поступят на работу в такую компанию, либо уйдут из нее. Если же они останутся, то рано или поздно утратят свою квалификацию и энтузиазм. Через двадцать лет сегодняшней «молодежной» менеджмент превратится в менеджмент солидного возраста, а освободившиеся в нем места просто некому будет занимать. Вообще говоря, компании, которые сегодня испытывают трудности



из-за засилья пожилых людей, в 1920–1930-х, во времена Великой депрессии, допустили ошибку, сформировав у себя «молодежный» менеджмент.

Обеспечение сбалансированной возрастной структуры – одна из главных забот при планировании управленческого персонала. В составе менеджмента должно быть достаточно зрелых людей, чтобы предоставить возможность карьерного роста для молодежи, и достаточно молодых, чтобы обеспечить преемственность менеджмента. Пожилые люди передадут опыт, а молодые – обеспечат энтузиазм и энергию. Возрастная структура менеджмента подобна метаболизму человеческого организма: если он несбалансирован, вся структура нездорова.

Эффективная организационная структура сама по себе не обеспечивает хороших результатов, так же как хорошая конституция государства не рождает великих президентов, а хорошие законы еще не гарантируют высокоморального общества. Но при неэффективной организационной структуре достичь положительных результатов невозможно, сколь бы эффективным ни был каждый менеджер.

Таким образом, улучшение организационной структуры – посредством максимальной федеральной децентрализации и за счет применения децентрализации к видам деятельности, организованным по функциональному принципу, – всегда будет вести к улучшению результатов деятельности всей компании. Это позволит талантливым менеджерам, которые ранее в силу объективных причин не могли реализовать свои способности, эффективно справляться со своими обязанностями. Это сделает хорошими исполнителями многих посредственных сотрудников, расширив их кругозор и повысив требования к ним. Это позволит выявить плохих исполнителей и заменить их хорошими.

Впрочем, хорошая организационная структура не панацея. Это не единственный, как кажется некоторым организационным теоретикам, фактор, играющий важную роль в управлении менеджерами. В конце концов, анатомия – это еще не вся биология. Однако правильная организационная структура – необходимая основа, без которой даже самая эффективная работа всех остальных областей менеджмента не приведет к требуемым результатам, а лишь принесет разочарование.

## Глава 18

### Малый, крупный и растущий бизнес

Миф об идиллии, царящей в малом бизнесе – Насколько велика должна быть компания, чтобы можно было считать ее крупной – Количество сотрудников – не критерий – Hudson и Chrysler – Прочие факторы: положение отрасли, необходимость капитализации, временной цикл принятия решений, технология, географический фактор – Компания настолько велика, насколько этого требует структура менеджмента – Четыре стадии роста бизнеса – Какая компания слишком велика? – Неуправляемый бизнес – Проблемы компании малых размеров – Недостаток кругозора и дальновидности менеджмента – Семейный бизнес – На что способен малый бизнес – Проблемы больших размеров компании – Глава компании и его работа – Опасность изолированного развития – Обслуживающий персонал и его владения – Как организовать работу обслуживающего персонала – Самая большая проблема – рост бизнеса – Определение стадии роста – Изменение основных представлений – Рост: проблема успеха компании

Американцы твердо убеждены в том, что в малом бизнесе не существует проблем с крепостью духа и прочностью моральных устоев, с организационной структурой и коммуникацией между сотрудниками компании. К большому сожалению, такие представления о малом бизнесе – чистый вымысел, плод воображения, порожденный ностальгией о временах президентства Томаса Джефферсона<sup>35</sup>, – если хотите, один из наших национальных мифов. Худшие примеры нездорового морального духа встречаются именно в небольших компаниях, обычно возглавляемых диктатором, который не терпит мнений, отличных от его собственного, и единолично принимает все решения. Нет хуже отношений, чем те, которые характерны для любой маленькой компании, где каждый выполняет работу за четверых и никто толком не представляет, каковы же на самом деле его должностные обязанности. Действительно, если компанию Ford Motor (какой она была в 1930-х) и можно назвать образцом нездоровой атмосферы, неудачной организации и плохих отношений между сотрудниками, то лишь потому, что Форд-старший управлял своей компанией именно так, как стремятся управлять своим бизнесом типичные руководители малых предприятий. Лишь объем производства Ford Motor создавал впечатление чего-то экстраординарного; между тем это «экстраординарное» часто представляет собой повседневность для большинства малых компаний.

Не соответствует действительности даже то, что малый бизнес дает больше возможностей для роста менеджеров (не говоря уж об их «автоматической» подготовке и продвижению). У крупной компании есть неоспоримые преимущества. Ей гораздо проще систематически работать над подготовкой менеджеров. Крупный бизнес может позволить себе удержать перспективных руководителей, даже если для их повышения пока нет подходящих вакансий. Главное же, что в крупной компании создается гораздо больше возможностей для роста перспективных менеджеров, особенно начинающих, поскольку здесь можно переводить сотрудников с должности на должность «по горизонтали». Это позволяет начинающему менеджеру подыскать самое подходящее для себя место. С первого же раза найти отвечающую его квалификации работу – редкая удача для начинающего руководителя. Конечно, то, что очень многие молодые выпускники колледжей стремятся получить работу в крупной компании, может отражать их стремление к безопасности и надежности; во всяком случае,

---

<sup>35</sup> Томас Джефферсон (1743–1826) – видный деятель Войны за независимость США, один из авторов Декларации независимости, 3-й президент США (1801–1809), один из отцов-основателей этого государства, выдающийся политический деятель, дипломат и философ эпохи Просвещения. *Прим. пер.*

именно так многие объясняют их желание работать в крупном бизнесе. Несомненно, эта тенденция отражает реалии сегодняшнего дня и подлинные интересы многих выпускников наших колледжей.

Впрочем, размер компании не меняет природу коммерческого предприятия и принципы управления им. Размер не влияет на ключевые проблемы управления менеджерами и никоим образом не сказывается на управлении работой и работником.

Однако от величины компании зависит структура менеджмента. Компании разных размеров нуждаются в разном поведении органов управления и должны иметь совсем не одинаковые представления о работе. Еще более важное влияние, чем размер компании, оказывает его изменение, то есть рост.

## **Насколько большой должна быть компания, чтобы можно было считать ее крупной**

Насколько велика должна быть компания, чтобы можно было считать ее крупной, – этот вопрос из разряда «вечных» живо обсуждается в литературе по экономике и бизнесу. Самый типичный критерий оценки размера компании – это количество работников. Когда их численность увеличивается с 30 до 300, в компании, несомненно, происходят структурные и поведенческие изменения; еще одна качественная трансформация обычно происходит, когда численность работников компании увеличивается с 3 до 30 тысяч. Однако, хоть это и увеличивает размер компании, число сотрудников нельзя назвать решающим фактором.

Некоторые компании с очень небольшим штатом тем не менее обладают всеми признаками очень крупного бизнеса.

Подходящим примером может служить одна крупная консалтинговая компания. «Крупная» в данном случае означает, что в ней работает примерно 200 сотрудников (для страховой компании такое количество сотрудников было бы более чем скромным, а для автомобилестроительной – чрезвычайно малым). Тем не менее наша компания «ощущает» себя достаточно крупной: ее организационная структура, подходы и поведение характерны для менеджмента крупной компании. Причина заключается в том, что каждый ее сотрудник (за исключением секретарей, курьеров и делопроизводителей), по сути, входит в состав высшего руководства или по меньшей мере является менеджером среднего звена. В этой компании, как в румынской армии перед началом Второй мировой войны, есть лишь генералы и полковники. А иметь 200 руководителей вполне нормально для любого крупного бизнеса.

И наоборот, компании с огромным штатом сотрудников иногда могут принадлежать во всех остальных отношениях (особенно в том, что касается структуры менеджмента и его поведения) к категории мелких фирм.

Лучший из известных мне примеров подобного рода – водопроводная компания, снабжающая водой крупный город. В этой компании работает 7500 человек. Однако, по словам ее президента, нет смысла в том, чтобы «в нашей компании управленцев было больше, чем в каком-нибудь магазине детских игрушек». Как у монополиста, имеющего привилегированное право в своем регионе, у компании нет конкурентов. Да и вряд ли вода когда-нибудь выйдет из употребления или будет заменена чем-либо другим. Высокая квалификация нужна компании для строительства резервуаров, фильтрационных установок и насосных станций, однако все работы такого рода выполняются подрядчиками; все необходимые инженерно-

конструкторские работы выполняют президент и два инженера. Очень важно контролировать показания счетчиков воды и вовремя выписывать счета клиентам, но для этого не нужно принимать какие-либо бизнес-решения – достаточно лишь точно выполнять рутинные процедуры. Единственная область, где необходимо управление, – поддержание отношений с Комиссией по коммунальному обслуживанию, городским советом и общественностью. Но, как отмечает президент компании, для исполнения данной функции требуется одинаковое количество руководителей и в случае, если штат сотрудников компании составляет 7500 человек, и в случае, если бы их было 75.

Еще одним примером малой компании может служить Hudson Motor Car, которая весьма успешно вела дела как компания среднего размера. Так продолжалось вплоть до ее слияния с компанией Nash-Kelvinator. В Hudson Motor Car работало свыше 20 тысяч человек. Однако на автомобильном рынке компания считалась весьма малозаметным, можно сказать, маргинальным, производителем: на ее долю приходилось менее трех процентов всех продаваемых автомобилей. На самом деле эта компания была слишком мала, чтобы вести бизнес в отрасли, где нужно иметь дистрибуторскую сеть и системы техобслуживания в масштабе всей страны; в конечном счете ей пришлось пойти на слияние с другой компанией именно из-за своего малого размера.

Однако в 1930-е годы бизнес Hudson Motor Car развивался весьма успешно, потому что ее руководство поняло, что значит быть малой компанией. Руководство отдавало себе отчет в том, что постоянное снижение цен приведет маргинального производителя к банкротству. Но компания весьма изобретательно боролась со своими конкурентами, назначая за свои автомобили повышенные цены, что позволяло дилерам предлагать более высокую цену за подержанные автомобили при условии покупки нового. Таким образом, клиенту предлагался автомобиль «по средней цене», который обходился ему в сумму разницы между ценой новой и подержанной машины; столько ему пришлось бы заплатить за другой, более дешевый автомобиль. (Это классическая модель правильной ценовой политики в мелком бизнесе.) В целом организация Hudson Motor Car – за исключением торговых залов – была характерна для малого бизнеса. Все ключевые бизнес-решения принимал глава компании, а менеджеров функциональных подразделений было совсем не много.

Самый интересный пример представляет еще одна автомобилестроительная компания – Chrysler. К началу Второй мировой войны она стала второй по величине автомобилестроительной компанией в мире. В Chrysler работало свыше 100 тысяч человек, ее ежегодный объем продаж превышал миллиард долларов. Тем не менее в 1930-е годы организация и управление компании были характерными для среднего бизнеса. Очевидно, это было сделано намеренно. Руководство компании сознательно отказывалось от любых усложнений. Chrysler производила только автомобильные двигатели. Все остальное – рама и кузов, аксессуары и измерительные приборы – закупалось на стороне. Производство представляло собой обычный сборочный характер; хотя сборка и требует высокой технической квалификации, бизнес-решений приходится принимать не много. Капиталовложения в сборочный завод

невелики, поскольку не нужно ни строить огромные здания, ни закупать сложное станочное оборудование. (Мало кто знает, что сборка автомобилей выполняется вручную, а самый сложный инструмент в ней – гаечный ключ.) Разница между хорошим и плохим управлением на сборочном заводе проста и очевидна: это количество автомобилей, сошедших с конвейера; 17 автомобилей лучше, чем 15. Все остальное, что нужно для производства автомобиля, Chrysler старалась перепоручить подрядчикам – даже переговоры с ее профсоюзом вел партнер одной из нью-йоркских юридических фирм. В сфере важных стратегических решений оставались только маркетинг и дизайн. В остальном Chrysler нуждалась в общем и целом только в первоклассных специалистах по сборке. В результате всю работу по управлению компанией мог выполнять один человек – лично Уолтер Крайслер с двумя своими помощниками. Управленческая группа была невелика и компактна, а с организацией управления не возникало никаких проблем.

Можно, конечно, спорить о том, следовало ли поступать именно так, а не иначе. В послевоенные годы компания резко изменила политику на противоположную, решившись на значительную интеграцию. Время покажет, удастся ли Chrysler создать структуру управления, соответствующую ее нынешним потребностям, и сможет ли она решить проблемы организации менеджмента, а также его поведения и эффективности, необходимых при новой структуре. С точки зрения прежнего поведения Chrysler как компании средних размеров, можно объяснить, почему в последние годы она теряла почву под ногами. Но пока был жив Уолтер Крайслер, управление этим огромным предприятием осуществлялось так, словно это была компания среднего размера, и такой подход явно приносил успех. Chrysler стабильно росла и неизменно получала самую высокую среди всех автомобилестроительных компаний прибыль на инвестированный капитал.

Иногда при определении размера решающую роль играет географический фактор. Мне известна компания, владеющая пятью небольшими заводами в пяти частях света. В ней работает примерно тысяча человек. Тем не менее, поскольку производство и продажи всех пяти заводов тесно интегрированы, руководство компании сталкивается с большинством проблем, характерных для крупной компании, в которой работает от 10 до 20 тысяч человек.

По мере роста компании назревают изменения в структуре менеджмента, поведении органов управления, а также пределах, в рамках которых менеджмент должен управлять путем планирования и размышления, а не принятия оперативных мер. Таким образом, структура менеджмента, особенно структура высшего руководства компании, служит надежным критерием размера компании. Компания настолько велика, насколько этого требует структура ее менеджмента.

## Четыре стадии роста бизнеса

Если применять критерий структуры менеджмента, то окажется, что существует не только малый и крупный бизнес. Можно выделить по меньшей мере четыре (а иногда пять) разные стадии роста бизнеса – каждая из них имеет характерные черты и проблемы.

Прежде всего, конечно же, *малый бизнес*. Он отличается от единоличной формы собственности тем, что нуждается в дополнительном уровне управления между главой предприятия и работниками. Бизнес не выйдет за рамки единоличного предпринимательства,

если им управляют два партнера, причем первый, например, занимается в основном продажей, а второй – производством. В случае если в цехе работают два-три начальника, которые выступают исключительно в роли бригадиров или высококвалифицированных рабочих (мастеров), бизнес по-прежнему остается «частной лавочкой». Но если такому предприятию потребуется директор завода, кассир и менеджер по продажам, это уже будет малый бизнес.

В малом бизнесе ни собственно руководство, ни постановка глобальных целей не требуют от главы компании посвящать этому все свое рабочее время. Тот, кто возглавляет малый бизнес, может совмещать управление компанией с управлением какой-либо функцией, например продажей или производством. Тем не менее такому бизнесу уже необходима организационная структура управления.

Следующая стадия роста бизнеса, наверное, самая распространенная; к тому же она одна из самых сложных. Неспособность решать проблемы организации менеджмента на этой стадии чаще всего приводит к возникновению всевозможных трудностей. Однако у этой стадии нет устоявшегося общепринятого названия; ее даже далеко не всегда выделяют как самостоятельную. Лично я предлагаю называть этот этап роста *бизнесом умеренного, или среднего, размера*. Я вовсе не настаиваю на том, что предложенный мной термин наиболее удачный. Возможно, кто-то придумает более подходящий.

Средний бизнес отличается от малого по двум признакам. Во-первых, оперативному управлению менеджер теперь посвящает все свое рабочее время, и это его основная обязанность. Он уже не может заниматься постановкой глобальных целей компании. Однако пока еще постановке таких целей не обязательно уделять целый день. Эту функцию может взять на себя – наряду со своими прямыми обязанностями – финансовый директор. Однако в среднем бизнесе, как правило, формулирование целей компании лучше выделить в самостоятельную функцию, а ее исполнение возложить на функциональных менеджеров, регулярно собирающихся на совещания по планированию.

Таким образом, в составе менеджмента среднего бизнеса всегда должна быть команда высших руководителей. На этой стадии роста обычно возникает проблема отношений между функциональными менеджерами и высшим руководством – правда, пока еще она не стоит слишком остро.

На этой стадии роста бизнеса уже приходится думать об организационной структуре. Обычно малый бизнес организован по функциональному принципу; в этом случае функциональные менеджеры подчиняются непосредственно главе компании. В среднем же бизнесе федеральный принцип организации управления становится не только уместным, но даже предпочтительным.

Наконец, в среднем бизнесе мы впервые сталкиваемся с проблемой управления техническими специалистами. Поскольку специалисты-профессионалы требуются во многих областях, необходимо тщательно продумать их отношения с функциональным менеджментом и высшим руководством, а также их роль в достижении целей компании.

Следующей стадией роста бизнеса считается *крупный бизнес*, который отличается тем, что для выполнения разных задач высшего руководства требуется команда руководителей. Операционный менеджмент либо стратегическое планирование становятся непосильны для одного человека, поэтому их решение нужно распределить между несколькими менеджерами. Иногда решение какой-либо из этих задач становится основной обязанностью одного менеджера, тогда как несколько других руководителей посвящают ее решению только часть своего рабочего времени.

Например, президент компании весь рабочий день выполняет функции главного исполнительного директора, а вице-президент по производству и вице-президент по продажам в дополнение к своим функциональным обязанностям посвящают значительную часть своего рабочего времени оперативному руководству компанией. Аналогичным образом один из

исполнительных вице-президентов компании может посвящать все свое время выработке глобальных целей. Или, как очень часто бывает на практике, председатель совета директоров компании, в значительной мере избавленный от обязанностей по оперативному управлению, тратит почти все свое время на выработку глобальных целей компании. При этом финансовый директор, главный инженер и вице-президент по развитию персонала тоже могут заниматься целями компании в свое рабочее время.

В крупном бизнесе федеральный принцип организации управления всегда предпочтителен. Для большинства крупных компаний это единственный удовлетворительный вариант. Таким образом, здесь возникает проблема отношений между высшим руководством и менеджерами автономных подразделений.

Последняя стадия роста бизнеса – *очень крупный бизнес*. Он характеризуется, во-первых, тем, что решение двуединой задачи (оперативное управление компанией и постановка глобальных целей), стоящей перед высшим исполнительным руководством компании, должно быть отдано в руки команды менеджеров. Для успешного решения каждой из этих задач необходимо участие нескольких человек, которые посвящали бы этому делу все свое рабочее время. Во-вторых, структура управления очень крупного бизнеса может быть организована только по принципу федеральной децентрализации. Такой бизнес слишком велик и сложен, чтобы им можно было управлять по-другому. Наконец, организация работы главы компании и его отношений с оперативным управлением, становясь более сложной, сосредоточивает на себе внимание и деятельность топ-менеджмента, отодвигая все остальное на второй план. Именно в очень крупном бизнесе систематическая организация деятельности главы компании представляет собой и самую трудную, и самую насущную задачу.

## Какая компания слишком велика?

Впрочем, встречается еще одна стадия роста бизнеса – *крупный бизнес, который уже не поддается управлению*, или *неуправляемо крупный бизнес*. До какого размера может разрастись очень крупный бизнес? Каков верхний предел организационной структуры, при которой компанией еще удастся управлять? Можно ли его определить?

Сегодня мы не располагаем доказательствами того, что размер компании может каким-либо образом противоречить интересам общества. Крупная компания необязательно превратится в монополию. Размер бизнеса необязательно ведет к снижению социальной или экономической мобильности (действительно, самая быстрая оборачиваемость в американской экономике наблюдается у самых мелких и сотни крупнейших компаний). Очень крупный размер бизнеса, вопреки расхожему мнению, не препятствует появлению новых или росту малых фирм. Вхождение в отрасль (если действует антимонопольное законодательство) зависит от технологических и рыночных факторов, а также от требуемого капитала, а не от стратегической ситуации в самой отрасли. А очень крупный бизнес, как правило, способствует появлению множества мелких, независимых компаний, выступающих в роли поставщиков или дистрибьюторов. Аналогично сам по себе размер бизнеса не влияет на трудовые отношения или социальную стабильность.

Однако непрерывный рост может сделать компанию неуправляемой. Как правило, это происходит в том случае, когда глава автономного подразделения утрачивает прямой доступ к топ-менеджменту и вынужден искать обходные пути к нему. Когда вдобавок к ряду заместителей президента возникает необходимость в дополнительном уровне вице-президентов групп компаний, бизнес приближается к опасной черте, после которой он станет неуправляемым. Точно так же, когда руководители, ответственные за стратегическое планирование, перестав работать в составе высшего руководства компании, нуждаются в собственном исполнительном вице-президенте или вице-президенте группы компаний, который координи-

нировал бы их деятельность и доводил бы их мнение до топ-менеджмента, можно утверждать, что бизнес разросся до таких размеров, что становится неуправляемым.

Очень крупная компания также становится чрезмерно большой, когда ей требуется так много уровней управления, что даже очень талантливый сотрудник не может подняться с нижнего уровня управления на самый верх, проведя при этом на каждом уровне достаточно времени, чтобы была всесторонне проверена его готовность занять более высокую управленческую должность. В этом случае компании приходится готовить руководителей «тепличным» методом, вследствие чего она неизбежно становится жертвой «управленческой анемии», поскольку лишена возможности использовать в полной мере самый ценный ресурс. Более того, такой результат противоречит одному из основных принципов нашего общества.

На практике это означает, что любая компания, которой нужно более шести-семи уровней управления между рядовыми работниками и высшим руководством, чересчур велика. Между прочим, столько (семь) уровней управления в вооруженных силах (поскольку чины старшего и младшего лейтенанта, а также подполковника и полковника отличаются лишь размером оплаты, а не выполняемыми функциями); аналогия с вооруженными силами показывает, что семь уровней управления, пожалуй, чересчур много, поскольку только в условиях военного времени офицер (да и то лишь самый способный) получает шанс дослужиться до высшего офицерского звания.

Наконец, компания становится неуправляемой, когда она пытается заниматься очень многими и разнородными направлениями деятельности, утрачивая при этом возможность обеспечить всем своим менеджерам «единое гражданство»; когда ею уже невозможно управлять как единым целым; когда она уже не способна ставить перед собой цели, единые для всех подразделений.

Особенно характерно это для бизнеса, который возник не в узкоспециализированной, а в обычной отрасли, например в химической или электротехнической промышленности. По мере развития технологии создаются все более диверсифицированные продукты, характеризующиеся разными рынками, разными инновационными целями и в конечном счете даже разными технологиями. На каком-то этапе развития компании наступает момент, когда высшее руководство перестает понимать, *в чем* нуждаются эти диверсифицированные направления и, даже более того, что они собой представляют. Может случиться так, что цели и принципы, подходящие одному направлению деятельности (или группе), создают угрозу для других направлений.

По-видимому, эту проблему уже осознали крупные нефтяные компании. Переработка нефти – сложный и тесно интегрированный бизнес. Однако основных продуктов в нем очень мало, и они плотно связаны между собой как в производстве, так и в маркетинге. Таким образом, даже гигантская нефтяная компания, ведущая свой бизнес на мировом рынке, остается управляемой. Но когда появилась такая отрасль, как нефтехимия, крупные нефтяные компании создали для этого направления деятельности отдельные компании, сохранив в них только финансовый контроль, но передав функцию управления химическим производством руководству этих новых компаний. Этот сознательный отход от традиции тесной интеграции решил для них проблему неуправляемости.

Появление новых технологий может превратить опасность разрастания направлений деятельности, которые пытается охватить компания, в серьезную проблему управляемости.



Дело в том, что автоматизация не требует создания более крупных предприятий. Более того, она допускает создание во многих отраслях мелких предприятий. Однако при этом необходимо управлять каждым процессом как отдельным интегрированным целым. Политика и решения менеджмента, касающиеся одного процесса, могут не подходить для другого; а стратегия и решения для одной функции или области могут вообще не подходить для всего процесса. Это приводит нас к необходимости организации по принципу федеральной децентрализации и даже ограничивает разнообразие направлений деятельности, чтобы высшее руководство было в состоянии им управлять. Полагаю, отнюдь не случайно нефтяные компании решили не объединять свои химические предприятия, а напротив, разделить их; в конце концов, автоматизация была внедрена в нефтяной отрасли задолго до того, как появился этот термин. А крупным компаниям в областях, готовых приступить к внедрению автоматизации, возможно, следовало бы серьезно изучить опыт нефтяной промышленности.

Любая компания способна сделать многое, чтобы эффективно противодействовать силам, порождающим неуправляемость. Правильная организация работы менеджера и структуры управления помогает предотвратить разрастание бизнеса до такого размера, когда он становится неуправляемым. Например, применение федеральной децентрализации и надлежащая организация работы команды топ-менеджеров способны предотвратить неконтролируемое разрастание высшего руководства компании. Я не знаю ни одного случая, когда бы избыточные уровни управления были действительно необходимы.

Насколько мне известно, никакие требования государственной политики или общественной целесообразности не заставят большинство очень крупных компаний оставаться таковыми при любом стечении обстоятельств. Следовательно, высшее руководство время от времени должно задавать себе вопрос: не приблизились ли мы вплотную к опасной черте, которая отделяет нашу компанию от состояния неуправляемости? И если ответ на этот вопрос оказывается утвердительным, топ-менеджеры обязаны (перед акционерами, менеджерами и обществом) найти способ разделить бизнес на более мелкие части.

## **Проблемы компании малых размеров**

Каждая из стадий роста бизнеса не только требует особой структуры менеджмента, но и характеризуется особыми проблемами и обладает типичными недостатками.

Главная проблема малых и средних компаний обычно заключается в том, что они слишком малы, чтобы поддерживать управление на должном уровне. Высшему руководству в таких компаниях приходится быть более гибкими, чем менеджерам крупной или очень крупной компании. Кроме того, на этих должностях требуется не меньшая компетентность. В отличие от крупного и очень крупного бизнеса, топ-менеджменту малых и средних компаний не приходит на помощь множество превосходно подготовленных технических специалистов и руководителей функциональных подразделений. Однако средний бизнес часто не способен (из-за незначительных размеров) предложить своим менеджерам адекватные стимулы. Финансовые возможности таких компаний не позволяют им обеспечить высококвалифицированному менеджеру такой уровень заработной платы, какой ему предложат в крупной компании даже в менее высокой должности. В среднем бизнесе трудно подготовить достаточное количество высококвалифицированных менеджеров следующего поколения. И самое главное, компании среднего размера не могут предложить своим менеджерам столь широкий спектр управленческих должностей и столь привлекательные возможности для карьерного роста, какими обычно привлекают специалистов по управлению крупные корпорации. Вечная проблема в среднем бизнесе – несоответствие между требованиями, предъявляемыми к менеджменту, и его компетентностью; это несоответствие часто бывает невозможно устранить до тех пор, пока размер компании остается средним.

Другая типичная проблема малого и среднего бизнеса проистекает из того, что это зачастую семейный бизнес. Должность главы компании семейного типа обычно занимает кто-нибудь из членов семьи. В этом нет ничего плохого, если только высшие руководящие посты в компании не достаются тем, кто не обладает ни знаниями, ни способностями, которые позволяют им успешно справляться с должностными обязанностями. Аргумент типа «Мы должны поддержать кузена Пола, предоставив ему место в высшем руководстве нашей компании» весьма характерен для такой ситуации. Это сомнительная и опасная аргументация. Ведь кузен Пол может не справиться с возложенными на него обязанностями. Хуже того, при этом способные, амбициозные, компетентные сотрудники, которым не посчастливилось быть членами семьи владельца компании, будут разочарованы и либо уволятся и перейдут на работу в другую компанию, либо останутся, но будут, как принято говорить, протирать штаны, то есть работать, не напрягаясь.

Наконец, высшее руководство малого и среднего бизнеса, как правило, страдает узостью кругозора и мало контактирует с внешним миром. В результате знания и квалификация менеджмента не будут расширяться, обуславливая все большее технологическое и экономическое отставание компании. Более того, менеджмент такой компании часто пребывает в неведении о том, какие социальные силы определяют успех и даже способность бизнеса к выживанию. Руководство может даже не отдавать себе отчета в том, что у него возникли проблемы с организацией управления, и главное – не осознавать потребности в обдумывании и планировании своих действий. Такой менеджмент управляет бизнесом по наитию, притом что существование компании, не говоря уже о ее успехе, требует скрупулезного анализа.

Во многих средних компаниях эти проблемы настолько серьезны, что остается сделать только одно – расширить бизнес путем слияния с какой-нибудь другой малой или средней компанией или поглощения какой-либо компании. Даже если это приведет к потере контроля над бизнесом со стороны семьи, такое слияние (или поглощение) все же предпочтительнее, чем пытаться управлять организацией, которая слишком мала, чтобы ею можно было руководить надлежащим образом.

Что в такой ситуации может сделать малый или средний бизнес? Во-первых, ему следует попытаться преодолеть эгоизм и взглянуть на свои проблемы со стороны. (Это одна из главных причин того, почему я подчеркиваю необходимость формирования в малой компании внешнего совета директоров.)

Во-вторых, семейному бизнесу стоит придерживаться железного правила: не назначать ни одного из членов семьи на должность, которой он не заслуживает из-за отсутствия необходимых способностей, знаний, квалификации и качеств характера. Конечно, кузена Пола нужно поддержать. Однако сделать его менеджером по продажам или финансовым директором было бы крайне опрометчиво. «Себестоимость» кузена Пола, которому выделено пенсионное пособие или помощь благотворительного фонда, конечно, обойдется компании в некоторую сумму ежегодно. А вот его назначение на должность менеджера по продажам может стоить ей и рынка, и услуг высококвалифицированных менеджеров, в которых она по настоящему нуждается. Членам семьи можно отдать предпочтение лишь в случае, если их квалификация не уступает квалификации наемных менеджеров; однако им ни в коем случае не следует доверять руководящие посты, если у компании есть более компетентные кандидаты на управленческие должности.

И самое важное правило: планирование, обдумывание и анализ ни в коем случае нельзя приносить в жертву текущим оперативным решениям. Высшему руководству малого или среднего бизнеса нужно хотя бы раз в году собираться на неделю вместе, чтобы заняться планированием и анализом ситуации в компании. Такое собрание топ-менеджмента нужно проводить за пределами офиса. В нем должны участвовать все высшие руководители. Сфокусировавшись на будущих (на ближайшие пять лет) потребностях компании, они должны

разработать глобальные цели для всех ключевых сфер. Кроме того, участники собрания обязаны оценить результаты в этих ключевых областях за прошедший год и назначить ответственных (конкретных членов руководства) за будущие результаты в каждой из областей деятельности компании.

## **Проблемы компании больших размеров**

Первая проблема в крупных и очень крупных компаниях – это организация работы высшего руководителя. В чем заключаются его должностные обязанности? Как они должны быть организованы? Какие решения должны приниматься на самом верху?

Все способы решения этих проблем уже описаны. Частично они состоят из применения надлежащих принципов структуры управления, частично – из организации работы высшего руководства компании как коллективного органа, отчасти – из привлечения к работе совета директоров. Необходимо также провести анализ деятельности, решений и отношений высшего руководства компании.

Тем не менее, прежде чем мы окончательно поймем, как решается указанная проблема в крупных и очень крупных компаниях, нам еще предстоит тщательно проанализировать, как топ-менеджеры должны тратить свое рабочее время, поскольку работа высшего руководства в крупном бизнесе пока еще мало изучена. Что это за работа, каковы ее цели, какой она должна быть – ответы на все эти новые вопросы нам только предстоит получить.

Вторая проблема крупного (и в особенности очень крупного) бизнеса – склонность управленческой группы к своего рода психологическому перерождению: у менеджеров возникает чувство самодовольства и самоуспокоенности, пропадает желание совершенствовать свою квалификацию и углублять свои знания.

В соответствии с одним из биологических законов, чем больше вырастает тот или иной организм, тем выше соотношение между его массой и площадью его поверхности и тем меньше его внутренние клетки вступают в контакт с окружающей средой. Таким образом, у живых организмов по мере развития и роста формируются особые органы дыхания и выделения. Действие этого закона ограничивает размер живых организмов, чтобы, так сказать, дерево не доросло до облаков. Следует отметить, что компании тоже подчиняются этому закону.

В крупном и очень крупном бизнесе менеджеры, как правило, «растут» вместе. Они хорошо знают друг друга. Каждый день разговаривают друг с другом по телефону. Встречаются на собраниях в компании, на семинарах повышения квалификации, в обеденное время и в загородном клубе. У них всегда найдутся темы для обсуждения.

Склонность руководителей держаться вместе так же естественна, как и склонность армейских офицеров проводить время в компании своих товарищей или склонность морских офицеров общаться в основном с морскими офицерами. Никого, например, не удивляет, что жены морских офицеров дружат с женами их коллег. Поэтому вряд ли стоит удивляться тому, что жены менеджеров General Motors, Sears или Telephone предпочитают водить знакомство с женами других менеджеров General Motors, Sears или Telephone.

Менеджерам крупных и очень крупных компаний, как и армейским или морским офицерам, необходим своего рода корпоративный дух, чувство солидарности и товарищества; они должны гордиться своей компанией и ее миссией. Но этот корпоративный дух не должен перерождаться в слепое преклонение перед традициями компании. Ее обычаи нельзя считать священными и незыблемыми только потому, что «такими они были всегда». Прекло-

нение перед традициями не должно мешать людям замечать недостаточную эффективность компании и вызывать у них отторжение всего «чужого» и «постороннего». Иными словами, нельзя допустить, чтобы это вело к моральному разложению, загниванию и упадку.

Эта проблема столь серьезна, что для ее решения требуется не одно, а несколько средств. Одним из таких средств может быть по-настоящему независимый совет директоров, в котором состоят способные и трудолюбивые «люди со стороны». Другим – систематическое перемещение управленцев за пределы привычной для них «среды обитания», создание ситуаций, в которых они могли бы встречаться с представителями других компаний или людьми, ведущими другой образ жизни. По мнению самих менеджеров, при посещении курсов повышения квалификации руководителей (такие программы в настоящее время организуются рядом американских университетов) они получают важное преимущество – возможность познакомиться с представителями других компаний, обменяться с ними идеями и информацией и понять, что способ ведения бизнеса в их компании не только не единственно возможный, но и, вполне вероятно, далеко не лучший. К тому же, несмотря на то что лишь немногим руководителям довелось во время войны послужить в армии, многие из них уверены, что своей высокой управленческой квалификацией они обязаны именно тому, что в свое время им пришлось поработать на государственной службе.

Проще всего понять, чем живет окружающий мир, проникнуться его проблемами, воспользоваться опытом других людей и приобрести дополнительные стимулы к совершенствованию управления бизнесом, систематически принимая на работу, в том числе и на самые высокие управленческие должности, людей «со стороны». Любая большая и очень большая компания, подобно крупному животному, обязана постоянно развивать и тренировать «особые органы дыхания и выделения». А самый эффективный и быстрый способ внести свежую струю в самую середину «плотной массы» любого крупного бизнеса – это назначить на высокий руководящий пост управленца, выросшего в другой бизнес-среде. Именно то, что вызывает поначалу непопулярность «пришлого» руководителя – его критический настрой по отношению к правилам поведения, нравам, обычаям и «аксиомам» своих новых товарищей по работе, – обуславливает его особую пользу и важность для новой компании.

Однако гораздо важнее любой конкретной практики основополагающая позиция. Сегодня от руководителей любой крупной и очень крупной компании ожидается, что она станет для них «центром вселенной». Но у человека, для которого в бизнесе заключается смысл и цель жизни, ограниченное мировоззрение. Поскольку компания, в которой он работает, составляет смысл и цель его жизни, он цепляется за нее с отчаянием обреченного. Он чинит препятствия росту молодых менеджеров, чтобы выглядеть в глазах начальства незаменимым и по максимуму отсрочить ужасный день выхода на пенсию, ведь в этот день жизнь окончательно потеряет для него смысл. В собственных интересах менеджмента добиться, чтобы менеджеры не заикливались на работе в своей компании, а проявляли живой интерес к тому, что происходит в окружающем мире. Руководству следует поощрять их проявлять интерес, например, к делам местной общины, что, конечно, способствует улучшению общественного имиджа компании, или участию в отраслевых ассоциациях и деятельности профсоюзов, что улучшает положение компании в отрасли. Пользоваться известностью поэта, пусть даже посредственного (как это было с ныне покойным фельдмаршалом лордом Уовеллом), в столь непоэтичной организации, как британская армия, – скорее достоинство, чем недостаток. Быть известным как страстный исследователь и коллекционер насекомых (или древнеримских монет) – весьма лестная рекомендация для католического священника. Сегодня руководство крупных компаний тоже начинает понимать, что человек, который «живет для своей компании» и остается «вечным бойскаутом», представляет опасность и для самого себя, и для компании, которой служит.

## Обслуживающий персонал и его владения

Любой крупной и очень крупной компании грозит опасность, что обслуживающий персонал центрального офиса создаст собственную «империю».

Вообще говоря, мне представляется сомнительной целесообразность деления разных видов деятельности на линейную и обслуживающую. Эти термины пришли из армейского лексикона, и, пожалуй, в военной организации они имеют вполне определенный смысл. Но в применении к бизнесу они лишь порождают путаницу.

В любой компании можно выделить два вида деятельности: функции, обеспечивающие ведение бизнеса (например, маркетинг и инновации), и поддерживающие функции. Некоторые из поддерживающих функций (например, закупки и производство) обеспечивают поставку физических товаров, другие (например, разработка) – поставку идей, а третьи (например, бухгалтерский учет) – получение необходимой информации. Но ни одну из них нельзя назвать обслуживающей функцией.

Компании нежелательно иметь обслуживающие функции. Насколько мне понятна суть этой концепции, обслуживание означает наличие полномочий и отсутствие ответственности. В этом проявляется деструктивное влияние обслуживающих функций. Менеджеры действительно обязаны помогать функциональным специалистам. Но в первую очередь эти сотрудники выполняют свою работу, а не советуют менеджеру, как ему выполнять его работу. Они несут ответственность за себя и всегда должны работать в подразделении, руководителю которого они оказывают функциональные услуги, а не быть частью какого-то особого персонала.

В малом или среднем бизнесе обслуживающий персонал обычно ограничен одной деятельностью – управлением работниками и работой. Но даже там (как мы увидим в главе 21) неопределенность, порождаемая концепцией обслуживания, причинила немалый вред. В крупных и очень крупных компаниях идея обслуживания привела к созданию ряда служб центрального офиса – групп профессиональных специалистов, закрепленных за штаб-квартирой компании. Предполагается, что они оказывают услуги и консультируют операционных менеджеров по разным вопросам. Как правило, в крупной компании мы встречаем маркетинговый персонал центрального офиса, производственный персонал центрального офиса, инженерно-конструкторский персонал центрального офиса, отдел персонала центрального офиса, бухгалтерию центрального офиса и так далее.

Эти службы центрального офиса существенно снижают эффективность топ-менеджмента. Присматривать за каждой из ключевых сфер, влияющих на результаты работы компании, нужно поручить кому-то из членов команды главы компании. В малом бизнесе ответственность за все эти области возложена на одного человека, который играет роль «мозгового центра» компании. Напротив, в очень крупной компании ответственность за отдельные ключевые сферы (позиция компании на рынке, инновации, производительность, обеспечение ресурсами, прибыльность, организация менеджмента и вопросы, связанные с персоналом, такие как эффективность работников и их отношение к своей работе, а также социальная ответственность) передается одному из штатных руководителей.

Но если эти люди управляют деятельностью вспомогательных служб, то у них просто не остается времени и они недостаточно компетентны для выполнения их прямых обязанностей – воспринимать свой бизнес как единое целое и продумывать, как повлияет каждое бизнес-решение на ту область, за результаты в которой они несут ответственность в первую очередь. Они слишком заняты, чтобы управлять крупной административной машиной, слишком озабочены совершенствованием инструментов и методов, слишком заинтересованы в проталкивании конкретной «программы».

General Electric, например, попыталась противодействовать этому вредному явлению. Компания рассчитывает, что каждый из вице-президентов ее вспомогательных служб будет тратить только 80 процентов своего рабочего времени на администрирование собственного персонала, а в оставшиеся 20 процентов вместе с главой компании будет размышлять над общими целями бизнеса. Однако для эффективного планирования деятельности предприятия указанные пропорции следовало бы поменять местами. Насколько мне известно, никакой другой компании не удалось проделать хотя бы то, что сделала General Electric: во всех остальных компаниях эти менеджеры тратят практически все свое рабочее время на управление своими «империями» обслуживающих функций, уделяя очень мало времени участию в высшем руководстве компании. Вообще-то мне известна одна очень крупная компания, в которой вице-президент производственной вспомогательной службы в центральном офисе занимается практически только тем, что проводит личные собеседования с каждым из сотрудников, рекомендованных ему одним из пятидесяти шести директоров заводов на должность линейного менеджера.

Руководство деятельностью обслуживающего персонала означает неспособность сотрудника, возглавляющего эту вспомогательную службу, исполнять функции высшего руководства компании. Такой человек скорее эксперт (например, в сфере управления персоналом или маркетинговыми исследованиями), чем генеральный менеджер. Работа генерального менеджера требует умения предвидеть будущее, а также опыта практической работы в качестве эффективного бизнес-менеджера. Эксперт, каких бы успехов он ни добился в деле выстраивания «империй» тех или иных вспомогательных функций, вряд ли освоит искусство предвидеть будущее и эффективно управлять бизнесом, которым обладает опытный генеральный менеджер.

Более того, обслуживающий персонал центрального офиса снижает эффективность операционных менеджеров.

Во всех известных мне крупных компаниях самая серьезная организационная проблема заключается в отношениях между обслуживающим персоналом и менеджерами, которых он должен обслуживать. Теоретически, такая концепция кажется вполне разумной, но на практике она не дает ожидаемого результата. Вместо того чтобы помогать менеджеру, обслуживающий персонал порабощает его. Вместо того чтобы вырабатывать свои цели исходя из потребностей и целей бизнеса, которым руководит менеджер, обслуживающий персонал всеми доступными способами выпячивает свою специализацию, словно именно она и есть самоцель. У операционного менеджера постоянно возникает ощущение, что его продвижение по службе зависит от сотрудников вспомогательных служб и мнения, которое они о нем высказывают, общаясь с высшим руководством компании. Специалист, входящий в состав такой службы, вместо того чтобы оценивать собственные результаты по результатам деятельности менеджера, которому он помогает, поступает наоборот: оценивает деятельность менеджера по количеству специальных «комплексных» программ, которые тот позволяет ему реализовать. Громко заявляя о своей приверженности идее децентрализации, обслуживающий персонал многих крупных предприятий в действительности оказывается самым последовательным сторонником централизации. Он отстаивает идею единообразия методов, инструментов и приемов в масштабе всей компании. Вместо того чтобы говорить: «Есть одна истинная цель – и много путей ее достижения», эти специалисты, заикляющиеся на инструментах и методах, обычно говорят: «Есть один истинный инструмент и один истинный путь, какова бы ни была цель». Они всячески мешают менеджеру самому справиться со своей работой, подрывая его авторитет и ответственность.

Поборники разделения персонала на обслуживающий и линейный не оспаривают этого обвинения. Но они объясняют это дефицитом таких сотрудников, особые качества характера которых позволяли бы им успешно справляться с подобной работой. Нам говорят,

что все проблемы исчезнут сами по себе после того, как мы вырастим достаточно «скромный» обслуживающий персонал, не претендующий на то, чтобы диктовать свои условия менеджерам. Меня начинают одолевать сомнения каждый раз, когда я слышу, что для успешного выполнения какой-либо функции нужны особые качества характера; к тому же я не вижу никакого смысла в «корпоративной евгенике». Главное, однако, что требования к идеальному представителю обслуживающего персонала подозрительно напоминают требования к самому опасному и безответственному из всех коррупционеров – тому, кто предпочитает действовать за кулисами, интригану и «тайному влиятельному лицу», который жаждет власти, но избегает ответственности.

## Как организовать работу вспомогательных служб

Корень проблемы лежит в самой концепции обслуживающего и линейного персонала. Многие верят в необходимость обслуживающей функции, тогда как есть лишь управленческие функции – управление предприятием, производством или продажами.

Тем не менее работа вспомогательных служб не имеет отношения к высшему руководству компании. Она не связана и с центральным офисом, поскольку не влияет на бизнес в целом, а касается лишь методов и инструментов. Поскольку суть такой работы заключается в оказании помощи операционным менеджерам, то и организовать ее следует как инструмент операционных менеджеров. Иными словами, вспомогательные виды работы, как правило, не стоит отдавать в руки профессиональных специалистов. Разумеется, возможны исключения – например, в случае, когда переговоры с профсоюзами ведутся чересчур централизованно, а заключаемые с ними договоры стали настолько сложными, что их невозможно составить без участия высококвалифицированных экспертов. Менеджменту нужно изменить эту тенденцию на противоположную, доверив налаживание отношений с профсоюзами местным руководителям, которым по праву надлежит этим заниматься. Однако по-прежнему нужно улаживать отношения с профсоюзом в масштабе всей компании, это дело можно поручить соответствующим специалистам. Рассматривать такую работу лучше как своего рода совместное предприятие по оказанию услуг операционным менеджерам, а не как обслуживание персонала центрального офиса. Некоторые виды обслуживания должны охватывать всю компанию. Например, отдел персонала может заниматься отбором и приемом на работу новых работников для производства, офиса, инженерно-конструкторского отдела, бухгалтерии, отдела продаж и других подразделений. Двадцати разным отделам компании могут понадобиться современные методы ведения офисной работы, тем не менее каждое из них недостаточно велико для того, чтобы оправдать учреждение особой должности исключительно для офисной работы. Решить эту проблему можно, либо сделав отдел персонала частью самого крупного подразделения компании, например производственного (при этом другие подразделения будут пользоваться услугами этой службы платно), либо учредив совместную для всех заинтересованных отделов службу, занимающуюся офисной работой, которая будет финансироваться и управляться теми, кого назначают по очереди все заинтересованные структурные единицы.

Крупной компании необходима штаб-квартира. Членам команды высшего руководства, ответственным за эффективность в ключевых областях деятельности компании, нужен собственный небольшой штат высококвалифицированных сотрудников – но только не *обслуживающий* персонал центрального офиса. Численность штатных сотрудников нужно свести к минимуму – достаточно буквально нескольких человек. Возможно, нецелесообразно привязывать оплату труда топ-менеджера к штату его помощников (чем меньше его собственный персонал, тем выше зарплата); однако это более предпочтительно, чем система, в которой

вклад обслуживающего персонала оценивается величиной фонда заработной платы, расходуемой на него.

Желательно, чтобы эта группа центрального офиса была укомплектована не узкими специалистами, а людьми, имеющими практический опыт работы в операционном менеджменте. При этом операционные менеджеры не обязаны им подчиняться ни в том, что касается исполнения своих обязанностей, ни структурно. Они даже не обязаны следовать их советам. Вспомогательная служба ни в коем случае не имеет права влиять на повышение по службе операционных менеджеров, поскольку тот, кто контролирует карьеру работника, может контролировать и его действия.

Круг должностных обязанностей таких обслуживающих групп правильно жестко ограничивать. Им не следует заниматься выработкой политики, процедур или программ для операционных менеджеров. Такую работу всегда доверяют целевым группам, состоящим из представителей операционного менеджмента, в чьи обязанности это входит. Обслуживающий персонал центрального офиса может, вообще говоря, состоять из одного человека, работа которого заключается в организации таких целевых групп, создаваемых для решения конкретной задачи (в данном случае для формулирования конкретной политики). Но вспомогательная служба ни в коем случае не должна выполнять эту работу сама, поскольку решение таких задач – одна из важнейших возможностей по подготовке высококвалифицированных менеджеров. Поручать это специалистам вспомогательных служб – значит лишать компанию возможности подготовить высококвалифицированных руководителей, в которых она так остро нуждается. А поскольку применять новую политику, использовать новые инструменты и выполнять новые программы придется операционным менеджерам, то именно им предстоит решать, какими именно должны быть эти средства.

Вспомогательная группа центрального офиса выполняет только три обязанности: во-первых, разъяснить (возможно, это самый главный ее вклад), в чем менеджер может на нее рассчитывать (на тех, кого он выбирает как специалистов по обслуживанию); во-вторых, обучать этих людей после их назначения; в-третьих, проводить исследования. Но у вспомогательной группы не должно быть никаких административных обязанностей. И никакой комплексной программы для продажи, чтобы результаты ее деятельности не оценивались количеством программ, которые ей удалось навязать операционным менеджерам. Иными словами, вспомогательная служба должна быть не обслуживающим персоналом для операционных менеджеров, а помощником главы компании.

## **Самая большая проблема – особенности роста бизнеса**

Самая серьезная проблема роста бизнеса, актуальная для малых, средних, крупных и очень крупных компаний, заключается в том, что четыре стадии роста не образуют непрерывную последовательность. Не бывает так, чтобы компания плавно и незаметно превращалась из средней в крупную. Каждый этап роста существенно отличается от других. В том, что касается размеров бизнеса, мы имеем дело не с постепенным переходом с одного этапа на другой, что характерно для классической физики; здесь скорее действуют законы квантовой физики, что делает изменение размера бизнеса проблемой не только количества, но и качества.

Наиболее серьезна проблема роста – переход от одного размера к другому; а проблема роста в значительной мере зависит от установок менеджмента. А успешный рост компании определяется главным образом способностью менеджмента радикально изменять свою позицию и поведение.

Несколько лет назад один крупный завод сгорел буквально дотла. Это случилось спустя четыре месяца после его ввода в эксплуатацию.



Специалисты по технике безопасности до сих пор обсуждают причины пожара. Однако пожар произошел отнюдь не из-за просчетов при проектировке и строительстве здания; его причиной стала неспособность руководства привести свое видение в соответствие с реалиями крупного предприятия.

Это предприятие было основано человеком, который все еще входил в состав руководства компании в момент происшествия. Он начинал свою карьеру механиком в подсобке небольшого магазина, принадлежавшего его отцу. Поначалу он взял на работу двоих или троих человек. Спустя двадцать пять лет, во время пожара, у него уже было девять тысяч работников. Но он по-прежнему управлял своим заводом как «маленьким магазином», несмотря на то что к этому времени его завод был важным поставщиком большинства машиностроительных отраслей США.

Когда его компания только начала вынашивать планы строительства нового завода, несколько членов совета директоров настаивали на том, что нужно строить не один, а четыре или пять новых заводов. Они справедливо указывали, что концентрация всего производства на одном заводе грозит серьезной опасностью в случае непредвиденных обстоятельств, например пожара, наводнения, несчастного случая. Говорили они также о том, что клиенты компании разбросаны по всей стране, поэтому из одних только соображений, связанных с транспортировкой грузов, стоит сделать выбор в пользу строительства нескольких новых заводов. Однако глава компании остался глух к их предостережениям. Он настаивал, что должен гарантировать своим поставщикам высокое качество и, следовательно, несет личную ответственность за производство. Однако в действительности он просто был не способен поделить с кем-то часть ответственности.

Огонь распространился очень быстро потому, что в здании отсутствовали огнеупорные перегородки. Президент компании запретил устанавливать их, поскольку они мешали бы ему обозревать всю территорию завода с галереи, располагавшейся позади директорского офиса. Когда начался пожар, начальник цеха попытался связаться с президентом. Но было время обеда, и тот отсутствовал. Других руководителей тоже не оказалось поблизости: президент компании исполнял еще и функцию директора завода. В результате некому было координировать действия по тушению пожара. Никто даже не пытался спасти ценное и дорогостоящее оборудование и документацию. Когда же президент прибыл на место, спасти что-либо было уже невозможно.

В результате сгорел дотла не только завод, но и бизнес в целом, поскольку никто, кроме президента, не мог вести переговоры с клиентами, поставщиками и изготовителями оборудования и никто, кроме него, не мог договориться с другими компаниями о выпуске продукции, необходимой его заказчикам, пока велось бы строительство нового завода. Компанию пришлось ликвидировать.

И все же, как заметил один из членов совета директоров, дела компании и ее акционеров были бы еще хуже, если бы им пришлось ждать смерти президента. «Нам по крайней мере выплатили страховку. Однако если бы пришлось ждать, пока умрет президент компании, мы не получили бы даже этих денег, но в итоге все равно не смогли бы продолжать этот бизнес», – сказал он.

Разумеется, это нетипичный случай. Однако сама по себе такая ситуация вполне типична. Возможно, единственная разница между типичной ситуацией и сгоревшим заводом заключается в том, что в последнем случае никто не пытался исказить действительность, создавая видимость, что руководством все было предусмотрено до последних мелочей, по крайней мере на бумаге. Однако человек, создавший собственный бизнес, который со временем превратился во вполне солидное предприятие, зачастую не только не желает, но и не может смириться с тем обстоятельством, что сейчас он управляет не небольшим магазином, а крупной компанией.

Кроме того, реальная проблема роста – вовсе не в том, что компании не хватает знаний. В первую очередь ей недостает четкого инструмента, который позволял бы измерить, какой стадии роста она достигла в настоящий момент. Во-вторых, существует еще проблема психологической установки: разум подсказывает менеджерам, особенно топ-менеджерам, что необходимо, но в душе они не готовы заставить себя сделать нужные шаги. И вместо того чтобы работать по-новому, они упрямо цепляются за старое и привычное. Более того, зачастую они даже создают превосходные механизмы управления, децентрализуют свою организационную структуру, поклоняются новой философии – и при этом продолжают действовать по старинке.

Насколько необходим диагностический инструмент, с помощью которого можно определять стадию роста компании, можно проиллюстрировать на двух примерах.

Компания Johnson&Johnson, занимающаяся поставками продуктов для хирургии и фармацевтики, реализовала далеко идущую программу федеральной децентрализации. Ее можно считать образцом организации крупной компании. Однако понимание того, что ее первоначальная высокоцентрализованная структура управления, возглавляемая одним человеком, уже недееспособна, пришло благодаря случайному стечению обстоятельств. По рассказам сотрудников компании, один из продуктов оказался некачественным. Президент попросил секретаря созвать в его офисе совещание и пригласить на него всех, кто непосредственно отвечал за этот продукт. Пришли двадцать семь человек. После этого президент сделал вывод, что в действующем способе организации управления кроется какой-то серьезный дефект, и приступил к поиску более подходящей структуры.

В другой раз президент компании пришел к выводу о необходимости децентрализации, когда не смог ответить на вопросы, поднятые на собрании совета директоров, которые касались предложенного проекта стоимостью 40 миллионов долларов. «Внезапно я понял, – рассказывал он мне, – что, пока я занимался “тушением пожаров” на уровне начальников цехов, упустил из виду глобальные цели компании. Мне нужно было отказаться от оперативного менеджмента и выделить время на размышления о глобальных проблемах компании».

Впрочем, встречаются исключения: в некоторых компаниях организация управления систематически продумывается. Например, Генри Форд II, возглавивший в 1945 году Ford Motor, осознавал, что необходимо радикально изменить структуру менеджмента. Но в большинстве случаев понимание того, что компания уже переросла действующую структуру управления, нередко приходит случайно. В этом, разумеется, нет ничего хорошего.

Насколько трудно бывает изменить существующие установки (даже после осознания такой необходимости), иллюстрируется описанным ниже типичным случаем.

Президент одной очень крупной компании известен среди американских промышленников своим трепетным отношением к

эффективному менеджменту, а также твердой убежденностью в том, что операционному менеджменту нужно предоставить все полномочия для управления. Сегодня эта компания состоит из четырнадцати крупных подразделений; каждое представляет собой автономную структурную единицу, во главе которой стоит генеральный менеджер. Самое маленькое подразделение почти в три раза крупнее той компании, какой она была, когда ее возглавил (вскоре после окончания Первой мировой войны) нынешний президент. Однако принцип действия децентрализации в этой компании состоит в том, что почти все свое время президент проводит в офисах глав подразделений. По его собственным словам, он тратит все свое время на оказание им помощи и утверждает: «Я всего лишь помощник генеральных менеджеров подразделений моей компании».

Однако главы производственных подразделений видят эту ситуацию по-другому. Они считают, что президент пытается управлять их подразделениями – по крайней мере в течение того времени, когда находится в их офисах. То, что президенту представляется оказанием помощи, операционные менеджеры воспринимают как прямое вмешательство в сферу их ответственности, отрицание их полномочий и узурпацию обязанностей. Можно не сомневаться, что сам президент оценивает деятельность генеральных менеджеров не столько по результатам работы возглавляемых ими подразделений, сколько по их готовности позволять ему управлять ими, как ему заблагорассудится.

При этом президенту некогда заниматься своими прямыми обязанностями – планировать деятельность компании и управлять ею в целом. Либо эта работа выполняется – без четкого понимания, ответственности и целей – вице-президентами, каждый из которых в большей степени заинтересован в продвижении своего направления деятельности, чем в успехе всей компании.

Эта проблема касается не только высшего руководства. Операционный менеджмент и менеджмент среднего звена в растущей компании тоже должны меняться; а это дается им нелегко.

Полагаю, найдется совсем немного переживших период бурного роста компаний, в которых ключевые посты в операционном менеджменте не занимают люди, не отвечающие требованиям более крупного бизнеса. Они оказались на своих нынешних должностях, когда их компания была еще относительно невелика и их компетенция и кругозор соответствовали должностным обязанностям. По мере роста компании расширялся и круг обязанностей менеджеров – как земная кора под воздействием тектонических процессов. Однако руководители компании остались прежними.

Превращение в крупную компанию приводит к разрастанию бухгалтерского отдела, а бухгалтер, повышаясь в должности, становится финансовым директором. В результате роста производственной компании сотрудник, занимавший в начале своей работы в компании должность начальника цеха, теперь занимает пост управляющего, в подчинении которого находится двадцать заводов. Но люди зачастую бывают не готовы к столь значительному расширению полномочий и должностных обязанностей. Более того, иногда они просто не понимают, что сегодня от них требуется гораздо больше, чем вчера, и продолжают вести себя так, будто их работа – вести учет или руководить четырьмя мастерами в цеху. В конечном счете они теряются, падают духом или вымещают свое раздражение на подчиненных. А поскольку высшее руководство компании – разумеется, из самых гуманных побуждений –

не желает обижать «ветеранов», повышая в должности людей из их окружения, то они становятся препятствием на пути роста по-настоящему талантливых менеджеров.

Рост компании всегда требует от ее высшего руководства новых, более разносторонних компетенций. Топ-менеджеры должны понимать, что их собственная функция уже не ограничивается лишь знанием того, что происходит на заводе или в региональных отделах продаж. Высшему руководству компании важно осознавать, что справиться с проблемами, возникающими в связи с ростом компании, невозможно, если упорно продолжать поддерживать постоянную связь со всеми менеджерами и сотрудниками, вплоть до самого нижнего организационного уровня, – это не только не нужно, но и нежелательно.

По мере роста бизнеса работа топ-менеджмента направляет их в иное временное измерение: чем крупнее компания, тем в более отдаленное будущее приходится заглядывать высшему руководству. Для этого требуется другое соотношение между постановкой целей и их осуществлением: чем крупнее бизнес, тем больше внимания высшее руководство должно уделять выработке глобальных целей и меньше – шагам, направленным на достижение этих целей. Необходимо также установить другие отношения внутри управленческой структуры, сместив акценты в сфере коммуникаций: чем больше предприятие, тем меньше высшее руководство будет заботиться о коммуникациях, направленных сверху вниз, и тем больше ему придется работать над поддержанием коммуникаций, направленных снизу вверх, от нижестоящих менеджеров к вышестоящим.

Рост бизнеса требует от менеджмента понимания и практического применения принципов, строгого следования организационной структуре, четкой постановки целей и не допускающего разных толкований распределения обязанностей на всех уровнях управления. Психологические установки, кругозор и знания невозможно изменить за счет таких абстрактных вещей, как «добрые намерения», «врожденная интуиция», «горячее сердце» или «доброжелательное отношение». То, что глава крупной компании знает по имени каждого из начальников цехов, вовсе не повод для гордости. Скорее, этого можно было бы стыдиться, поскольку непонятно, кто выполняет работу руководителя компании, пока тот упоминает имена начальников цехов? Умение руководителя поддерживать хорошие отношения с подчиненными не заменит высокую эффективность компании.

Вообще говоря, добрые намерения отнюдь не редки, но они затрудняют решение проблемы роста. Они мешают менеджерам заметить появление той или иной проблемы. Каждый из членов высшего руководства компании, переживающей период бурного роста, видит, что его подчиненные, вместо того чтобы меняться, продолжают вести себя так, словно управляют небольшой ремонтной мастерской, в которой начинали свою управленческую карьеру. Руководитель знает, что эта проблема существует и в других компаниях. Более того, как правило, он замечает ошибку в попытках этих людей справиться с ситуацией, руководствуясь исключительно добрыми намерениями. Но точно так же, как каждая женщина на определенном этапе своей жизни, по-видимому, убеждена в том, что она, и только она, способна сделать из пьяницы порядочного человека, каждый из этих менеджеров уверен, что только он один сумеет управлять привычными методами, поскольку «ладит со своими людьми» и у него есть «свой, особый подход к ним». Добродетельность и справедливость, заключенные в таких формулировках, не позволяют руководителю осознать, что ему, в общем, не удалось найти разумное решение проблемы, которая требует от него изменения установок и поведения.

Я знаю только один способ, с помощью которого менеджмент может диагностировать стадию роста своей компании. Этот способ заключается в анализе видов деятельности, необходимых для достижения поставленных целей, анализе необходимых решений и анализе взаимосвязей в управленческой структуре. Если бы компания Johnson&Johnson провела указанные виды анализа, то узнала бы, что для принятия решения относительно любого своего

продукта ей необходимо проконсультироваться с двадцатью семью сотрудниками. В случае другой упоминавшейся мной компании проведение такого анализа показало бы, что президенту следует тратить больше времени на обдумывание ключевых решений относительно капитальных расходов, а не заниматься «тушением пожаров» на уровне руководителей подразделений.

Кроме того, только эти три вида анализа способны помочь изменить установки и поведение людей. Ведь прежде всего они выявляют приоритеты в работе сотрудника. Анализ решений заставил бы президента компании, на первый взгляд децентрализованной, уяснить, что, поскольку в его повестке дня так много важных долгосрочных проблем, он просто не имеет права проводить практически все свое рабочее время в кабинетах генеральных менеджеров подразделений. По крайней мере, это заставило бы его сделать выбор между решением стратегических проблем компании и постоянным вмешательством в работу менеджеров подразделений. Анализ отношений заставил бы президента понять, что на нынешней стадии роста компании «постоянный тесный контакт с сотрудниками» – не его дело. Анализ решений и отношений, возможно, позволил бы генеральным менеджерам подразделений разъяснить президенту компании, что он фактически выполняет их работу, или по крайней мере они могли бы обратиться с подобной просьбой к кому-либо из членов совета директоров.

Анализ организационной структуры, необходимой данному предприятию, также показывает операционным менеджерам, какого рода действий от них ждут и какие решения им следует принимать. Это удержит операционных менеджеров от соблазна переложить ответственность на своих начальников. Кроме того, так они защитятся от гнева «босса», если действительно примут решение, которое обязаны принять. Наконец, эти виды анализа устанавливают четкие стандарты эффективности, без которых невозможно решить проблему некомпетентных «ветеранов» компании.

Рост бизнеса (разумеется, при условии, что он не сводится к простому «наращиванию жирка») – это результат успеха. Компания может расти просто потому, что у нее хорошо идут дела. Ее продукт удовлетворяет растущий спрос, и она может обслуживать своих клиентов, лишь увеличиваясь в размере; например, у производителя консервных банок нет иного выбора, кроме как стать национальным дистрибьютором, просто потому, что клиенты нуждаются в посуде для консервирования овощей, которые выращиваются и в Орегоне, и в штате Нью-Йорк. Компания может расти и потому, что ей удалось освоить популярную технологию. Компания может расти, как это часто случается с химическими предприятиями, потому, что в результате научных исследований появились новые продукты, для которых потребовалось найти новые рынки. Некоторые крупные компании возникли в результате финансовых манипуляций и слияния, а вовсе не эффективного менеджмента. Бывает и так. Однако в экономике, где монополии поставлены вне закона, наиболее типичная причина роста – коммерческий успех. Кроме того, рост может быть следствием талантливого и компетентного управления компанией.

Поскольку проблемы роста часто рождены успехом компании, их очень трудно решить. А проблемы, вызванные успехом, всегда оказываются самыми трудными хотя бы потому, что люди обычно полагают: после того как успех достигнут, все становится простым и понятным. Кстати, именно поэтому так мало менеджеров понимают, что рост бизнеса требует изменения подхода. Большинство из них думают, что установки и поведение, которые привели их к успеху теперь, обеспечат его и в дальнейшем.

Таким образом, при обсуждении управления менеджерами нет ничего важнее, чем подчеркнуть проблемы, создаваемые ростом, и главное обратить внимание на то, что первое условие успешного роста – это готовность и способность изменить структуру управления, а также установки и поведение членов высшего руководства компании.

## Часть IV

# Управление работником и работой

### Глава 19

## История IBM

Человеческий ресурс как наименее эффективно используемый ресурс – Повышение эффективности человеческого ресурса как важнейший фактор экономического роста – Повышение значения человеческих ресурсов в условиях автоматизации – Инновации в IBM – Работа как увлекательная задача – Участие работников в планировании – Заработная плата работников – Обеспечение постоянной занятости работников – одна из важнейших задач менеджмента

В американском менеджменте стало трюизмом утверждение, что из всех экономических ресурсов именно человеческий используется наименее эффективно. Из чего следует, что самые большие возможности для повышения экономической эффективности компании кроются в повышении эффективности ее сотрудников. Успешность любого предприятия зависит от способности менеджмента обеспечить высокопроизводительный труд работников. Таким образом, управление работником и работой – одна из основных функций менеджмента.

Способы выполнения работы меняются. Вчера низкоквалифицированный рабочий применял лишь физическую силу, а сегодня превратился в станочника средней квалификации, которому время от времени приходится размышлять над своими действиями и принимать самостоятельные решения (пусть и рутинного характера). Решения он должен принимать в момент настройки и обслуживания станка, когда он подает в него исходные материалы и осматривает готовое изделие. Высококвалифицированный рабочий переместился из мастерской на завод, либо выполняя ту же работу, либо становясь линейным менеджером или технологом. Кроме того, появились три новые группы: офисные работники, профессиональные специалисты и менеджеры.

Сегодня мы наблюдаем еще одну важную переменную. Появление новых технологий еще раз приведет к повышению общей квалификации всей группы работников. Сегодняшний станочник средней квалификации, как правило, становится хорошо подготовленным, квалифицированным специалистом по обслуживанию техники, а также наладчиком станков и прочего оборудования. Офисный работник, скорее всего, приобретет базовые технические знания, подобно навыкам работника лаборатории; хотя его квалификация все равно будет ниже, чем у типичного заводского рабочего завтрашнего дня. А уровень подготовки техников, специалистов и управленцев превзойдет все наши ожидания и все то, с чем нам приходилось иметь дело раньше.

Как бы то ни было, работа всегда выполнялась и будет выполняться людьми. Возможно, в цеху автоматизированного завода вы не встретите ни одного человека, но «за кулисами» всегда будет присутствовать достаточно много работников, занимающихся разработкой оборудования, новых продуктов и процессов, разрабатывающих программы и инструкции, занимающихся эксплуатацией оборудования и выполняющих необходимые измерения. Можно не сомневаться, что даже сокращение персонала, требующегося для выполнения определенного объема работы, не станет по-настоящему важной тенденцией. Появление новых технологий, в самом деле, позволяет увеличить производство продукции при неизменном количестве работников. Однако высокие эффективность и производитель-

ность, обеспечиваемые автоматизацией, достигаются главным образом благодаря замене низкоквалифицированного или среднеквалифицированного труда на высококвалифицированный. При таком качественном изменении происходит переход от выполнения физического труда к интеллектуальному. И в данном случае мы не имеем дела с чисто количественным изменением, требующим сокращения числа работников. В условиях применения новых технологий труд станет гораздо более высокооплачиваемым, потому что от мастерства и эффективности работников будет в значительной степени зависеть результат работы всего предприятия.

Неважно, какую работу выполняют люди – высококвалифицированную или нет, работают они на производстве или в офисе, специалисты они или простые рабочие, – они остаются обычными работниками. Разумеется, между ними есть различия, обусловленные родом их деятельности, возрастом, полом и образованием, но, по сути, они всегда остаются обычными людьми, со своими человеческими потребностями и мотивацией.

## Инновации в IBM

Как и ранее в этой книге, на основании опыта определенной компании я покажу, какие проблемы возникают при управлении работником и работой, а также какие принципы используются при их решении. Лучшим из известных мне примеров в этом отношении служит компания International Business Machines (IBM) – один из крупнейших производителей электронно-вычислительного и офисного оборудования<sup>36</sup>.

Большая часть оборудования, выпускаемого IBM, отличается высокой сложностью. Некоторые из этих «электронных мозгов» содержат сотни тысяч компонентов; устройство даже простейших продуктов IBM, таких как электрические печатные машинки, довольно таки сложное. Разумеется, все продукты IBM – высокоточные устройства, изготовленные с применением чрезвычайно малых допусков. В то же время они должны эксплуатироваться персоналом, не имеющим специальной подготовки, например машинистками или операторами бухгалтерских счетных машин; такие устройства должны выдерживать достаточно грубое или небрежное обращение и требовать минимального техобслуживания и ремонта.

Вместе с тем такое оборудование собирается не высококвалифицированными специалистами. Его невозможно было бы выпускать в больших количествах и по приемлемой цене, если бы производством занимались исключительно высококвалифицированные профессионалы. На предприятиях IBM такие устройства изготавливаются работниками со средней квалификацией, операторами технологического оборудования. Это служит наглядным свидетельством того, что принципы научного менеджмента и массового производства можно применить к изготовлению даже самых сложных высокоточных приборов, выпускаемых малыми партиями и характеризующихся большим разнообразием. Например, определенная модель электронно-вычислительного устройства изготавливается в единственном экземпляре. Тем не менее разделив процесс производства такого уникального изделия на однородные стадии, IBM может использовать труд работников средней квалификации для выполнения всей необходимой работы (за исключением, возможно, лишь небольшой ее части). Но каждая работа организована таким образом, чтобы в ней всегда заключался некий элемент творчества, заставляющий работника самостоятельно принимать решения и позволяющий ему менять скорость и ритм работы.

---

<sup>36</sup> Часть истории IBM представлена и проанализирована Чарльзом Уокером и Ф. Л. У. Ричардсоном в книге *Human Relations in an Expanding Company* («Отношения между людьми в компании, расширяющей свой бизнес») (New Haven: Yale University Press, 1948). Менеджеры IBM открыто обсуждали свою работу в ходе собраний руководства компании. Однако за интерпретацию этих данных несет ответственность автор.

По корпоративному преданию, однажды президент ИВМ Томас Уотсон увидел женщину-оператора, скучающую у своего станка. Он поинтересовался, почему она не работает. Женщина ответила: «Мне приходится ждать, пока наладчик заменит оснастку перед выполнением очередной операции». «А разве вы не можете сделать это сами?» – спросил президент. «Конечно, могу, – сказала женщина, – но это не входит в мои обязанности». После получения президентом дополнительной информации выяснилось, что каждый работник еженедельно тратил по несколько часов на ожидание наладчика. Однако чтобы научить рабочего самостоятельно налаживать свой станок, потребовалось бы не больше нескольких дней. В результате было принято решение включить налаживание станка в круг обязанностей операторов станков. Вскоре после этого им вменили также контрольный осмотр готовых изделий. Оказалось, что рабочие успешно справлялись с этой новой обязанностью после небольшого дополнительного обучения.

Расширение круга должностных обязанностей операторов станков привело к столь впечатляющим результатам (к улучшению качества и увеличению количества выпускаемых продуктов), что руководство ИВМ решило систематически добавлять новые виды работ. При этом выполняемые рабочими операции было решено максимально упростить. Обучение каждого работника направлено на то, чтобы он мог выполнять как можно больше разных операций. По меньшей мере одна из его задач, например наладка станков, всегда ставится таким образом, чтобы для ее выполнения нужно было проявить определенное мастерство и смекалку. Кроме того, совокупность разных операций, выполняемых станочником, позволяет управлять ритмом их выполнения, что обеспечивает работнику реальную возможность влиять на ход событий.

Применение этого подхода привело не только к неуклонному росту производительности труда в компании, но и оказало существенное влияние на отношение работников к своей работе. По сути, многие наблюдатели (как в самой компании, так и за ее пределами) полагают, что появление у работника гордости за свою работу есть самое важное достижение методов, применяемых в ИВМ.

Политика «максимизации рабочих задач» также позволила ИВМ создать новые возможности для работников средней квалификации. Теперь в каждом цеху появились наставники, которыми обычно становятся опытные работники. Помимо выполнения своей работы, они помогают другим, менее опытным работникам повышать свою квалификацию и решать проблемы, требующие большого практического опыта или здравого смысла. Звание наставника считается в ИВМ очень престижным, а желающих получить его в компании более чем достаточно. К тому же те, кто выполняет такую функцию, становятся потенциальными кандидатами на получение руководящей должности: считается, что поработав какое-то время наставниками, они получили превосходную подготовку, чтобы стать менеджерами низшего звена управления. Они настолько успешно обучают и проверяют рядовых сотрудников, что ИВМ не испытывает трудностей с поиском кандидатов на повышение по службе и не жалуется на неспособность новоназначенных менеджеров справляться с новыми обязанностями и успешно руководить работой своих подчиненных. Между тем на большинстве других промышленных предприятий такая проблема существует: в некоторых компаниях меньше половины людей, недавно назначенных на низшие руководящие должности, успешно справляются со своими новыми обязанностями.

Второе новшество, прижившееся в ИВМ, тоже, по-видимому, оказалось делом случая. При разработке первых сложных электронно-вычислительных машин спрос на этот продукт



был столь высок (или, возможно, разработка заняла гораздо больше времени, чем ожидалось), что к выпуску пришлось приступить еще до того, как были полностью завершены инженерно-конструкторские работы. Окончательные детали проекта дорабатывались непосредственно в цехах в тесном сотрудничестве разработчиков с начальниками цехов и рабочими. Результатом этой совместной работы стал выдающийся проект: технология производства оказалась гораздо более эффективной и дешевой, а каждый рабочий, благодаря участию в разработке продукта при выполнении своих рабочих задач, действовал намного производительнее. Подобный опыт применяется в IBM и сегодня каждый раз, когда она приступает к созданию нового продукта или модернизации уже существующих. Прежде чем будет завершена разработка, проект поручается одному из руководителей производства, который становится менеджером проекта. Он дорабатывает окончательные детали с инженерами и рабочими, которые потом занимаются изготовлением продукта. Менеджер проекта вместе со своими работниками – при помощи технических экспертов – составляет фактический план производства и разрабатывает индивидуальные задания. Таким образом, рабочие принимают активное участие в планировании производственного процесса и своей работы. Внедрение такого подхода в постоянную практику обеспечило такие же выгоды с точки зрения проектирования, производственных затрат, скорости создания новых продуктов и удовлетворенности работников, какие были получены в результате первого, случайного его применения.

Столь же новаторский подход руководство IBM применило в деле морального и материального поощрения своих сотрудников. Много лет в IBM придерживались стандартного подхода: нормы выработки, установленные инженером для каждой операции, базовая ставка оплаты за производство в соответствии с нормой и стимулирующая надбавка за производство сверх нормы. Затем, в 1936 году, было решено отказаться от использования традиционных нормативов и выплаты надбавок к базовой ставке оплаты труда. Вместо этого IBM выплачивает каждому работнику «заработную плату» (плюс, конечно же, выплаты за сверхурочную работу, отпускные и прочее). Вместо норм выработки, диктуемых «сверху», каждый работник предлагает – совместно со своим непосредственным начальником (мастером, бригадиром или начальником цеха) – собственные нормы выработки. Разумеется, им обоим прекрасно известно, сколько нужно сделать. Но даже когда речь идет о новых операциях или серьезных изменениях производственного процесса или содержания работы, определение норм выработки возлагается на исполнителей. Вообще говоря, IBM исходит из того, что понятие нормы выработки изжило себя и каждый работник должен сам (при участии своего непосредственного руководителя) определить скорость и последовательность операций, чтобы обеспечить оптимальную производительность.

Важнейшим результатом такого нововведения стало повышенное внимание руководителей производства и работников к обучению, особенно при назначении людей на конкретные рабочие места. Каждому в IBM очевидно, что люди обладают разными способностями к определенным видам работы, какова бы ни была их квалификация. Следовательно, менеджеры низшего звена стараются поручать каждому из своих подчиненных ту работу, к которой у него есть наибольшая склонность. В свою очередь, каждый работник стремится подыскать для себя самую подходящую работу – или повысить свое мастерство, чтобы успешнее справляться со своей нынешней работой.

Когда после реализации этого нового плана производительность труда пошла в гору, многие из тех, кто скептически относился к этой идее (таких было немало и в IBM), объясняли успех страхом работников потерять работу – в конце концов, не следует забывать, что речь идет о 1936 годе, когда страну охватила экономическая депрессия. Однако производительность труда продолжала расти и в годы войны, когда даже внушительные материальные

стимулы не предотвращали ее снижения в большинстве других отраслей. Несмотря на это, производительность работников IBM продолжает расти и сейчас.

Однако вряд ли удавалось бы поддерживать высокую производительность (не говоря уж о том, чтобы обеспечивать ее рост), если бы не политика постоянной занятости, которой придерживалось руководство IBM. Такая политика – самое радикальное из новшеств компании – начала реализовываться еще в самом начале депрессии.

IBM изготавливает средства производства. Ее продукты используются почти исключительно другими компаниями. Занятость на таких предприятиях, по определению, чрезвычайно чувствительна к состоянию экономики. В годы депрессии занятость основных конкурентов компании начала резко снижаться. Однако руководство IBM решило, что поддерживать занятость – одна из его первоочередных задач. Очевидно, что добиться этого можно было лишь одним способом – находить и развивать новые рынки для продажи своих продуктов. С этой задачей IBM справилась настолько успешно, что в тридцатые годы занятость в компании фактически поддерживалась на постоянном уровне.

В результате проведения такой политики работники IBM не опасаются, что их «вышвырнут на улицу». Они не стремятся занизить производительность труда. Не нервничают, если кто-нибудь из их коллег демонстрирует более высокую производительность; в конце концов, это не приведет к повышению норм выработки для них самих и не грозит им увольнением. Они не противятся переменам.

Кто-то скажет, что опыт IBM в деле поддержания занятости (поиск новых рынков) ничего не доказывает, поскольку в индустрии офисной техники тридцатые годы были временем экономического подъема, а не депрессии. «Новый курс», провозглашенный президентом Рузвельтом, потребовал такого множества офисной техники, что один из Вашингтонских острословов назвал его в середине тридцатых годов «революцией IBM». Помимо больших объемов офисной техники, которые требовались таким новым государственным учреждениям, как Служба социальной защиты и Администрация по заработной плате и рабочему времени, бизнесу тоже пришлось широко внедрять у себя офисную технику для ведения учета и хранения документации, которую он обязан был предоставлять в государственные органы. Кроме того, в США и так сложилась долговременная тенденция расширения применения офисной техники, ослаблявшая влияние экономической депрессии на IBM даже без «Нового курса».

Тем не менее во времена депрессии многие конкуренты компании испытывали огромные трудности, несмотря на «Новый курс» и благоприятную долговременную тенденцию. К сказанному можно лишь добавить слова одного из руководителей IBM: «Было бы неправильно утверждать, что во время экономической депрессии нам удавалось поддерживать постоянный уровень занятости лишь благодаря росту бизнеса. Наоборот, компания росла потому, что мы твердо придерживались политики поддержания постоянного уровня занятости. Это заставляло нас находить новые рынки и способы применения наших продуктов. Это заставляло нас искать неудовлетворенные потребности на рынке и разрабатывать новые продукты для их удовлетворения. Это заставляло нас выходить на зарубежные рынки и расширять экспорт продукции. Я убежден, что мы не стали бы сегодня одним из ведущих производителей и экспортеров офисной техники в мире, если бы во время экономической депрессии не поддерживали постоянный уровень занятости. Более того, – добавляет он, – иногда я спрашиваю у себя, почему мы не догадались тогда взять курс на постоянное *увеличение* занятости?!»

## Глава 20

### Как задействовать весь потенциал работника

Три элемента управления работником и работой – Работник как ресурс – *Человеческий* ресурс и *человеческий ресурс* – Производительность как психологическая установка работника – «Требуются»: достойная замена страха – Работник и коллектив – Лишь человек способен к саморазвитию и самосовершенствованию – Требования компании к работнику – Ошибочность формулы «как мне будут платить, так я и буду работать» – Готовность работника к переменам – Требования работника к компании – Экономическое измерение – Заработная плата с точки зрения компании и работника – Двойкий смысл прибыли

Нанимая человека на работу, вы нанимаете его целиком и полностью. История IBM подтверждает, что нельзя нанять просто «рабочие руки» – компания берет на работу их владельца лишь вместе со всеми присущими ему качествами. Действительно, можно на пальцах одной руки пересчитать все, в чем так полно проявлялась бы многосторонность человеческой личности, как в его отношении к работе. Как говорится в Книге Бытия, потребность работать изначально не свойственна природе человека. Однако она появилась позднее. «В поте лица твоего будешь добывать хлеб» – таково было наказание Адаму за грехопадение; но оно же одновременно оказалось благодеянием и даром Божьим, делающими жизнь человека (после его грехопадения) терпимой и осмысленной. Только Создатель и семья для человека важнее, чем работа. Иными словами, потребность в Боге и семье лежит в основе всей человеческой жизни и его достижений, а также в основе гражданского общества, искусства и истории.

Итак, компания может принять на работу лишь человека целиком, а не какую-то его часть, поэтому повышение эффективности его труда открывает большие возможности для повышения эффективности всего бизнеса. Из всех ресурсов компании человеческий ресурс, то есть человек целиком, – наиболее продуктивный, разносторонний и изобретательный.

Пример IBM также демонстрирует, что, рассуждая об управлении работником и работой, мы говорим о достаточно сложном предмете. Во-первых, мы имеем дело с работником как человеческим ресурсом. Значит, нужно ответить на вопрос, каковы его свойства. В зависимости от того, на каком слове – «ресурс» или «человеческий» – сделать ударение, мы получим совершенно разные ответы.

Во-вторых, мы должны спросить, какие требования компания как общественный институт, ответственный за работу, предъявляет к работнику, и какие требования работник как человек, личность и гражданин предъявляет к компании?

Наконец, существует экономический аспект, основанный на том, что компания как общественный институт производит материальные блага, а также является источником средств к существованию для работника. Это означает, что в таком деле, как управление работником и работой, мы должны приводить в соответствие две разные экономические системы. Между заработной платой как затратами и заработной платой как доходом есть противоречие, которое необходимо сгладить. А ведь есть еще проблема отношения работника к фундаментальному требованию компании – прибыльности.

### Работник как ресурс

Если мы рассматриваем работника как ресурс, сравнимый со всеми другими ресурсами, с той лишь разницей, что в данном случае речь идет о человеческом ресурсе, то нам нужно подумать, как лучше всего его использовать (точно так же, как мы изучаем оптимальные способы использования таких особых ресурсов, как, например, медь или энергия воды).

Это чисто технический подход. При этом нужно учесть, чем этот ресурс лучше остальных, а чем он хуже. Результатом применения этого подхода была бы организация работы, которая в максимальной степени учитывала бы достоинства и недостатки особого ресурса – человека, выполняющего порученную ему работу. Человеку же присущи такие качества, какими не обладает никакой другой ресурс: он умеет координировать, обобщать, делать логические умозаключения и рисовать в своем воображении те или иные картины. По сути, это и есть его единственное неоспоримое преимущество по сравнению со всеми остальными ресурсами – во всех остальных отношениях, будь то физическая сила, навыки или уровень гибкости, машины превосходят человека.

Но человека на работе следует рассматривать не только как один из многих ресурсов, но как особый, *человеческий* ресурс. То есть акцент нужно сделать на слове «человеческий». При таком подходе внимание фокусируется на человеке как на продукте нравственных и социальных представлений; в этом случае работу следует организовать таким образом, чтобы в максимальной степени учитывались качества его личности. Человека, который рассматривается как один из множества ресурсов, можно «использовать», однако нельзя использовать личность. Только она сама может себя использовать. В этом и заключается важнейшая, принципиальная разница между *человеческим ресурсом* и *человеческим* ресурсом.

Качества личности уникальны и неповторимы. Человек, в отличие от любого другого ресурса, сам решает, работать ему или нет. Диктаторские режимы зачастую забывают об этом; но, угрожая человеку расстрелом, вы не заставите его добросовестно трудиться. Человека всегда нужно мотивировать к добросовестному труду.

Красноречивее всего об этом свидетельствуют отчеты групп европейских специалистов и менеджеров, прибывших в США в рамках плана Маршалла<sup>37</sup> изучать причины высокой производительности труда в американской промышленности. Эти люди (несколько сотен человек) полагали, что высокую производительность труда обеспечивают станки, инструменты или особые методы, применяемые в американской промышленности, однако вскоре они пришли к выводу, что все перечисленное имеет к этому мало отношения. Более того, оказалось, что все эти станки, инструменты и методы – лишь следствие реальной причины – отношений между менеджерами и работниками. «Высокая производительность обусловлена особым отношением к труду», – таким был их единогласный вывод. (Подробнее об этом можно прочитать в моей статье *Productivity is an Attitude*, опубликованной в журнале *Nation's Business* за апрель 1952 года.) Иными словами, производительность труда работников обусловлена их мотивацией.

Это особенно важно в современной промышленности, поскольку страх – традиционная мотивация производственного рабочего – на современном Западе в основном исчез. Исчезновение страха произошло в результате роста материального благосостояния, обусловленного индустриализацией. В обществе, достаточно богатом, чтобы обеспечить приемлемый уровень жизни даже безработным, страх утратил свою мотивационную силу. Лишение менеджмента столь могущественного оружия, как страх, было главной целью профсоюзного движения.

Итак, страх перестал мотивировать работников, и это, несомненно, большое достижение. Главное, мы использовали не тот вид страха. Страх, возникающий при угрозе обще-

---

<sup>37</sup> План Маршалла – программа по восстановлению европейской экономики после Второй мировой войны; выдвинут в 1947 году американским государственным секретарем Джорджем Маршаллом. В его осуществлении участвовали 17 европейских стран. *Прим. ред.*

ству, служит мощной объединяющей силой; нет более мощного стимула для мобилизации людей, чем общая опасность (после Дюнкерка<sup>38</sup> британцы убедились в этом на собственном опыте). Но страх перед одним из членов общества, напротив, разобщает людей и лишает их сил. Страх наносит вред не только тем, кто боится, но и тем, кто использует это чувство в корыстных целях. Таким образом, избавление от страха как важного стимулирующего фактора в работе можно считать огромным достижением современного общества. В противном случае управлять работником в индустриальном обществе было бы невозможно.

Но, вопреки утверждениям некоторых экспертов в области человеческих отношений, само по себе устранение страха не мотивирует, а порождает вакуум.

Сейчас, когда страха больше нет, нельзя просто расслабиться и ждать, когда у работника появятся стимулы к работе. Нужно создать у работника другую, *позитивную* мотивацию. Это одна из ключевых, самых сложных и насущных задач менеджмента.

Как уже было отмечено, человек способен контролировать свой труд, то есть качество и количество производимой им продукции. Он активный участник этого процесса, в отличие от всех прочих ресурсов, которые участвуют пассивно, давая заранее известную реакцию на определенное внешнее воздействие.

Даже при операции, скорость и качество выполнения которой полностью определяются предназначенным для этого оборудованием, решающий контроль все же остается за работником. Подчас бывает практически невозможно понять, как ему удастся превзойти в этом смысле машину, но, как гласит латинская поговорка, человеческая природа непобедима, какими способами с ней ни борись (хоть бы и с помощью конвейера). А при выполнении любой операции – канцелярской, требующей высокой квалификации, технической, узкоспециальной или управленческой (за исключением работы на полуавтоматическом оборудовании, обслуживаемом операторами средней квалификации), контроль человека оказывается практически абсолютным.

В условиях новых технологий эта тенденция только усиливается, так как больше не нужны работники, «обслуживающие» производственное оборудование, а операции по обслуживанию машин, требующие средней квалификации (предварительная обработка и загрузка соответствующих материалов, запуск и остановка оборудования), выполняются самим оборудованием. В результате темп выполнения операций задается работником, а не оборудованием. Именно работник, а не машина, решает, что и как следует делать. Он полностью контролирует свою работу, а поскольку производственный процесс интегрирован, контроль каждым работником своей собственной работы задает производительность всей операции. Участие работника в современном массовом и процессном производстве имеет большое значение, так как может оказаться важнейшим и контролирующим фактором.

Человек работает в группе; группы формируются для выполнения определенной задачи. Отношения в группе оказывают влияние на выполняемую задачу, которая, в свою очередь, оказывает влияние на межличностные отношения в коллективе. В то же время каждый человек остается особой и неповторимой личностью. Следовательно, работу следует организовывать таким образом, чтобы отношения между группой и отдельной личностью были гармоничными. Например, это означает, что нужно использовать сильные стороны, инициативность, ответственность, знания и опыт каждого члена коллектива с целью достижения максимальной эффективности и как можно более высоких результатов всей команды. Это первый принцип организации; и, по сути, он определяет ее цели. Действие этого принципа не наблюдается на традиционном сборочном конвейере, и это говорит о

---

<sup>38</sup> Имеется в виду Дюнкеркская операция во время Второй мировой войны (26 мая – 4 июня 1940 года). Эвакуация в Великобританию английских, части французских и бельгийских войск, блокированных немецко-фашистскими армиями в районе Дюнкерка. Из-за просчета немецко-фашистского командования и благодаря героизму английских и французских моряков и летчиков удалось эвакуировать основную часть войск. *Прим. ред.*

том, что мы пока еще не знаем, как управлять работником и работой. Рабочий, который быстрее своих коллег выполняет определенную операцию при сборке автомобиля в цеху, никоим образом не помогает всему коллективу. Напротив, он оказывает дополнительное давление на человека, выполняющего на конвейере следующую операцию, нарушая привычный для него ритм работы и создавая дополнительные трудности (повышение нагрузки заставляет последнего действовать настолько быстро, что ему не успевают доставлять требуемые детали, или, в худшем случае, действовать кое-как, на скорую руку). А это уже нарушение рабочей этики, поскольку нет худшего греха, чем заставлять человека работать на износ, не говоря уже о том, что в этой ситуации очевидны просчеты в организации технологического процесса.

Наконец, человек отличается от всех прочих ресурсов тем, что своим «развитием» он обязан заниматься сам. Развитие – это рост, а расти человек может, лишь используя собственный потенциал, свои внутренние резервы. Таким образом, работа должна поощрять и направлять рост работника, в противном случае он не сможет полностью раскрыть свой потенциал и развить свои особые качества.

Следовательно, работа всегда должна ставить перед работником сложные и интересные задачи и сполна использовать его скрытые ресурсы. Ничто так не противно природе человеческого ресурса, как непрекращающиеся попытки определить «среднюю рабочую нагрузку» для «среднего работника». Эта идея исходит из ошибочного представления, которое ставит знак равенства между скоростью обучения и способностью к обучению. Она также основывается на уверенности в том, что производительность отдельного работника тем выше, чем меньшими возможностями контроля он располагает и чем меньше его участие в процессе. Подобные заблуждения свидетельствуют о полном непонимании природы человеческого ресурса. И главное, концепция «средней рабочей нагрузки» неизбежно приводит к тому, что «средним» считается такой объем работы, который способен выполнить *любой* человек (если он, конечно, не инвалид или умственно отсталая личность). Таким образом, самый обычный человек, у которого, однако, нет склонности к определенной работе, становится мерой всех вещей, а его производительность – нормой. А работа превращается в нечто, что не требует ни квалификации, ни физических или интеллектуальных усилий. Она не ставит перед работником сложных задач, не допускает никакой дифференциации между высококвалифицированным и высокомотивированным работником, с одной стороны, и бездарью и лентяем – с другой.

Как показывает история IBM, все это не что иное, как неправильная организация управления, которая приводит к систематическому снижению норм производительности, вместо того чтобы способствовать повышению производительности всего коллектива. Она пагубно воздействует на человеческий ресурс. Между тем в природе человека заложено стремление подражать лучшему, а не худшему из членов коллектива.

## **Требования компании к работнику**

Если проанализировать требования компании и работника друг к другу, то возникает вопрос: что компания должна требовать, чтобы работа была выполнена?

Обычно на этот вопрос отвечают известной формулировкой «справедливая плата за честный труд». К сожалению, еще никому не удалось определить, за какой именно труд следует платить и какую именно плату можно признать «справедливой». Однако такой подход неудачен потому, что выдвигаемое требование представляется чересчур скромным, да и само это требование неправильно.

Требования к работнику лучше сформулировать по-другому: работник должен охотно, с готовностью прикладывать усилия к достижению целей компании. Если бы компания

нанимала только «рабочие руки», то она действительно могла бы требовать строго определенной меры труда в обмен на «справедливую» плату. Если бы человек вел себя как любой *другой* ресурс, то, покупая рабочую силу, предприятие могло бы рассчитывать на *вполне определенный* труд, предлагая взамен вполне определенную оплату; однако, согласно закону, «рабочая сила не предмет торговли». Поскольку рабочая сила – это живые люди, рассчитывать на *вполне определенный* труд, точно соответствующий уровню оплаты, не получится.

Если компания хочет выполнить поставленные задачи, ей придется требовать от сотрудников гораздо большего, чем просто работа по принципу «справедливая плата за честный труд». Она должна добиваться от них не просто добросовестного отношения к работе, а сознательной, искренней готовности трудиться с полной отдачей. Не стоит рассчитывать на пассивное согласие работников добросовестно исполнять свои обязанности. Компании нужно ставить перед собой цель сформировать у работников агрессивный *командный дух*, чувство корпоративной солидарности.

Особенно важно это для массового производства стандартизированных деталей и сборки из них разнообразных конечных продуктов при процессном производстве в условиях автоматизации, поскольку эти системы производства нуждаются в том, чтобы каждый работник брал на себя ответственность за свои действия (по той простой причине, что, выполняя свою операцию, используя и обслуживая оборудование, каждый работник влияет на конечный результат). А принцип справедливой платы за честный труд, сознательно или неосознанно, сводится к такой организации управления, при которой работник делает только то, что ему говорят делать. Иными словами, при такой технологии рабочий, которому поручено рыть канаву, представляет производство на самой «продвинутой» его стадии, поскольку землекоп предпочитает делать лишь то, за что ему платят. Вот в чем главная причина непродуктивности такой технологии. Для любого более совершенного способа производства этот принцип не годится. А к технологии будущего, автоматизации, он абсолютно не применим.

Компании не стоит ожидать от работника активной готовности брать на себя ответственность за эффективность работы всего предприятия. И именно потому, что это гораздо более жесткое требование, мы вправе ожидать от работника применения всего его внутреннего потенциала – тех способностей, которые никогда не раскрылись бы, получай он справедливую плату за честный труд. Ведь характерная особенность человека – действовать тем лучше, чем выше предъявляемые к нему требования. Иными словами, производительность работника во многом определяется уровнем предъявляемых к нему требований.

Второе требование, которое компания должна предъявлять к работнику, – быть готовым к переменам. Компании просто необходимо постоянное обновление – это одна из ее основных обязанностей перед обществом. А это влечет за собой и изменение человеческого ресурса – работы и привычек людей, отношений в коллективе.

Человек способен меняться больше, чем другие живые существа; но его потенциал в этом смысле не безграничен. Тем не менее, несмотря на то что человек обучается чрезвычайно быстро, утрата приобретенных знаний происходит медленно. Сегодня нам известно, что способность учиться не зависит от возраста. Но чем больше человек знает, тем медленнее происходит забывание приобретенных знаний. Иными словами, именно опыт, а не возраст препятствует быстрому забыванию приобретенных знаний и, соответственно, скорейшему приобретению новых. Обойти это препятствие можно только в том случае, если сделать забывание полученных знаний частью процесса обучения. Для этого, например, нужно, чтобы человек учился, получая новые знания, а не на основе опыта. А значит, нужно внедрять программы обучения, а не подготовки (то есть овладения навыками). Между тем типичные программы подготовки просто обучают, например, приемам торговли, а не объясняют ее принципы. По мере приобретения новых знаний и повышения квалификации

потребность научиться избавляться от ненужных и устаревших знаний становится все сильнее.

Изменение – это не только интеллектуальный, но и психологический процесс. Многие специалисты по психологии труда полагают, что от природы человек склонен противиться переменам. Однако это не так. Напротив, человек тянется к новому, непознанному. Но его готовность к переменам должна подкрепляться определенными условиями. Изменение должно казаться человеку рациональным, разумным и необходимым, ведь и все наши поступки, как правило, кажутся нам самим вполне рациональными, какими бы иррациональными, эксцентричными и нелепыми они ни были. Перемены должны восприниматься как перемены к лучшему. Кроме того, лучше, чтобы они происходили не слишком быстро и были не очень существенными, иначе они могут выбить у человека почву из-под ног, поскольку ему всегда нужны некие психологические ориентиры, такие как понимание своей работы, отношений с коллегами, представление о своем профессиональном мастерстве, престиже и социальном положении и тому подобное. Перемены натолкнутся на сопротивление, если они ясно и очевидно не укрепят ощущение психологической безопасности, ведь человек, будучи смертным, уязвимым и ограниченным существом, обычно чувствует постоянную угрозу. Таким образом, компании следует принимать разные позитивные меры, направленные на повышение психологической готовности работника к переменам.

## **Требования работника к компании**

Требования работника к компании искажаются все той же формулой «справедливой оплаты». Выдвигая свои условия, работник выступает как личность, а не экономическая составляющая самого себя. Помимо материальной выгоды и сверх нее, он требует вознаграждения как личность, как член общества и гражданин. Он требует практической реализации своего личного статуса посредством выполняемой работы. Он требует сдержанности обещания, которые наше общество дает каждому своему члену, в том числе справедливости на основе равных возможностей для развития каждой личности. Ему нужно, чтобы его работа была осмысленной и приносила пользу обществу. И главное, чего требует работник от компании, – высокие стандарты производительности, высокая компетентность в организации работы и управлении ею, а также заинтересованность менеджмента в качественном выполнении работы.

Как гражданин свободного общества, работник также налагает на действия компании определенные ограничения. Хотя компания принимает на работу всего человека, она не имеет права контролировать его во всем. Обслуживая только определенную часть потребностей общества, предприятие ни в коем случае не может полностью контролировать члена этого общества, гражданина. Компания не должна становиться «корпорацией благоденствия» и пытаться охватить все стороны человеческой жизни. Она должна – как в своих требованиях, так и в их выполнении – ограничиться лишь присущей ей сферой влияния как один (хотя и очень важный) из общественных институтов. Претендовать на абсолютную лояльность работника так же недопустимо, как обещать взять на себя полную ответственность за него.

## **Экономическое измерение**

Наконец, большая группа проблем проистекает из экономической сферы<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> Более полное обсуждение некоторых из этих экономических аспектов можно найти в моей книге *The New Society* («Новое общество») (New York: Harper & Brothers, 1950) и моей статье *The Employee Society* («Общество наемных работников») в журнале *American Journal of Sociology* за январь 1953 года.



Компания существует в двух экономических системах: внешней и внутренней. Общая сумма средств, которая может использоваться для внутренней экономики (а прежде всего, для заработной платы), определяется тем, сколько компания получает за свой продукт во внешней экономике; она определяется внешними условиями и рынком.

Однако внутри компания не является элементом рыночной экономики. Это скорее «перераспределительное» предприятие, в котором продукт целого распределяется между членами предприятия по заранее установленной формуле. И рыночная, и перераспределительная экономика – основные модели; но коммерческое предприятие – единственное из известных нам общественных учреждений, где обе они неразрывно связаны. В то время как усилия менеджмента должны быть направлены на получение большего, то есть на производство большего объема конечного продукта, внимание работника направлено на получение большей доли в конечном продукте. Крайним примером такого подхода служит недалекое безразличие главы профсоюза работников американской угольной промышленности Джона Льюиса к неуклонному сокращению рынка угля. Профсоюз был заинтересован исключительно в возрастании доли неуклонно сокращающегося пирога. Несмотря на то что сама по себе эта ситуация весьма необычна, отношение к указанной проблеме весьма типичное – более того, оно почти неизбежно. За пределами компании принимаются во внимание экономические соображения. Внутри компании соображения основываются на балансе сил и отношений.

Для предприятия заработная плата, или финансовое вознаграждение за труд, относится к области затрат. Однако для получателя, работника, заработная плата представляет собой доход, источник существования для него и его семьи. Зарботная плата для предприятия всегда должна быть платой за единицу продукции, а для получателя – экономической базой для существования его самого и его семьи; таким образом, для получателя объем конечного продукта отстает на второй план по сравнению с заработной платой. Налицо явное противоречие. Компания нуждается в гибкости распределения бремени, каким выступает заработная плата. Человек же ценит превыше всего устойчивый, стабильный и предсказуемый доход, основанный на готовности трудиться, а не на экономических условиях.

Наконец, не следует забывать о двойственном смысле прибыли. Для компании получение прибыли – это необходимое условие выживания. Для работника прибыль – это чей-то (не его) доход. То, что от прибыльности компании зависит занятость работника, наличие у него средств к существованию и доход, представляется ему нежелательной зависимостью от чужой воли. А это уже похоже на произвол или, хуже того, эксплуатацию.

Принято считать, что негативное отношение к прибыли представляет собой явление современного индустриального общества, если не продукт современной левой доктрины и агитации. Однако это мнение не имеет ничего общего с действительностью. Такое представление сложилось сотни лет тому назад, еще на заре современного общества. Корни неприязненного отношения европейского рабочего к «капиталистическим эксплуататорам» и «барышникам» можно отыскать, например, в непримиримой враждебности к прибыли фламандских и флорентийских ткачей в XV столетии. А современное общество не поддерживает эту враждебность, сегодня она значительно уменьшилась. Неслучайно, должно быть, выявляется следующая закономерность: чем более промышленно развит регион, тем меньше радикализма проявляют его работники, тем меньшую враждебность они испытывают к менеджменту, компании и прибыли. Неудивительно, что революционный марксизм пользуется популярностью лишь в тех странах, где сохранилось общество доиндустриального типа.

При этом враждебное отношение рабочих к прибыли представляет серьезную угрозу для индустриального общества. Ведь само его существование зависит от прибыльности компаний. Более того, в таком обществе значительная часть граждан и избирателей – это

наемные работники. Таким образом, враждебность к прибыли – угроза настолько серьезная, что могла бы стать мощным аргументом в пользу национализации промышленности, если бы это позволило устранить враждебность к прибыли. Полагаю, настоящим «дыханием смерти» для социалистической мечты стали результаты национализации ряда отраслей промышленности в Великобритании и Франции после Второй мировой войны, которые показали, что рабочие относятся к прибыли национализированных предприятий столь же негативно, как и к прибыли капиталистических предприятий (возможно, даже хуже).

Компания должна получать прибыль: это ее главная социальная обязанность и важнейший долг перед самой собой и своими работниками. Следовательно, менеджменту нужен способ заставить работника примириться с прибылью как необходимым и даже выгодным явлением для него самого. Получение компанией прибыли отвечает интересам самого работника.

Я бегло ознакомил читателей с обзором очень сложного и многогранного предмета. Однако этого вполне достаточно, чтобы продемонстрировать, что управлять работником и работой следует по определенным принципам. «Уметь ладить с людьми» недостаточно; более того, может быть, это вовсе не то, что нужно на самом деле. Самих по себе методов и приемов для этого тоже недостаточно. По-настоящему мы нуждаемся в концепциях.

Основа для таких концепций совершенно ясна: нужно исходить из того, что люди хотят трудиться. Мы не можем исходить из обратного. Это не соответствует тому, что нам известно о человеческой природе. Большинство людей, если они не работают, разлагаются морально и физически. А те немногие, кому удается этого избежать, выживают лишь благодаря тому, что какой-то внутренний ресурс позволяет им вести внутреннюю работу. Если исходить из того, что люди не желают работать, то нужно сразу же признать, что задача управления работником и работой изначально невыполнима.

Таким образом, перед менеджментом стоит задача обеспечить мотивацию работника и заручиться его поддержкой, мобилизовать его желание трудиться. Какими же основными концепциями, инструментами и опытом мы располагаем для успешного решения этой задачи?

## Глава 21

### Доказало ли свою несостоятельность управление персоналом?

Администрирование персонала и теория человеческих отношений – Чего достигло управление персоналом? – Три основных заблуждения при управлении персоналом – Суть человеческих взаимоотношений – Ограничения в отношениях между людьми – Научный менеджмент как самая распространенная концепция управления персоналом в США – Основные принципы научного менеджмента – Его влияние в мировом масштабе – Стагнация научного менеджмента в начале 1920-х годов – Два «слепых пятна» научного менеджмента – «Ка-о-тэ» или «кот»? – Разделение планирования и управления – Научный менеджмент и новые технологии – Изжило ли себя управление персоналом?

Несколько лет тому назад я получил письмо от президента одной компании.

На моем предприятии 2300 женщин заняты выполнением малоквалифицированных сборочных операций. Пожалуйста, вышлите мне как можно скорее подходящий план работы с персоналом моей компании. Не забудьте указать ваш гонорар.

Долгое время это письмо казалось мне забавной, хотя и неумышленной шуткой. Однако позже мне пришло в голову, что его скорее следует рассматривать как камешек в мой огород. Я заподозрил, что мой корреспондент похож на мальчика в известной сказке Андерсена «Новый наряд короля», который, по своей наивности и неопытности, осмелился сказать во всеуслышание: «А король-то голый!», в то время как все остальные делали вид, будто видят монарший наряд.

Многое из того, что в наши дни считается организационным управлением, на деле механические по своей природе правила, которые могут быть изложены в виде письменной рекомендации. Две общепринятые концепции – управление персоналом и человеческие отношения – рассматривают задачу управления работником и работой как нечто такое, что можно «навесить» на бизнес. Складывается впечатление, что решение этой задачи не требует каких-либо изменений в способах ведения бизнеса, а необходимые для этого инструменты и концепции пригодны в любой компании.

Такой подход не может быть правильным, на что указывает отсутствие прогресса, нового мышления и новых идей как в управлении персоналом, так и в отношениях между людьми на работе. Ни в какой другой области менеджмента не работает столь усердно так много людей. И хотя отделы персонала разрастаются с невероятной быстротой, ни в одном вы не обнаружите и пары ученых-исследователей, вооруженных калькуляторами. Буквально в каждом университете сотни людей читают лекции, анализируют и копят данные в этой области. Действительно, в последние годы появилось много новых дисциплин: промышленная психология, промышленная социология, промышленная антропология, отношения в промышленности, управление персоналом и другие. Специализирующиеся по этим дисциплинам исследователи пишут диссертации, в которых, возможно, содержатся какие-то важные открытия. Эти люди пишут книги и проводят конференции. Издаются десятки журналов по этой теме. Ни одна уважающая себя организация, будь то «Американские семеноводы» или Торговая палата какого-нибудь города, не сочтет проводимую ею конференцию полноценной, если на ней не будет представлен доклад, посвященный управлению персоналом.

И каков же результат всей этой бурной деятельности? Каков конечный продукт всей этой работы, выполняемой большим количеством отличных, умных специалистов, преданных своему делу?

Понятие «администрирование персонала» появилось в годы Первой мировой войны. Его истоки лежат в рекрутинге, обучении и оплате труда широких масс новых работников, занятых в военной промышленности. Первая мировая война завершилась очень давно. Тем не менее все, что мы знаем сегодня об администрировании персонала, было известно еще в начале 1920-х, а все наши современные практические методы применялись еще в те годы. За все это время управление персоналом претерпело кое-какие усовершенствования – впрочем, весьма незначительные. Все, что можно найти сегодня в любом толстом учебнике (за исключением, возможно, главы, посвященной отношениям с профсоюзами), есть, например, и в статьях и докладах Томаса Спейтса (одного из отцов-основателей науки об управлении персоналом), опубликованных в начале двадцатых годов. С тех пор мы лишь разбавили исходный материал изрядной порцией гуманитарной риторики, подобно плохому повару, сдабривающему неудавшееся блюдо большим количеством острого соуса.

Такой же интеллектуальной застой наблюдался и в области «человеческих отношений»; правда, здесь наблюдается большая активность. Теория человеческих отношений тоже возникла в годы Первой мировой войны, однако ее становление заняло больше времени. Эта теория достигла своего расцвета в ходе знаменитых Хоторнских экспериментов, проводившихся сотрудником Гарвардского университета Элтоном Мэйо и его помощниками примерно в 1928 году. А отчеты группы экспериментаторов по сей день представляют собой лучший, самый совершенный и полный комплекс исследований по данному вопросу. Вряд ли многочисленные уточнения, добавленные с тех пор в результате работы многих людей, занятых в промышленности, а также профсоюзов и ученых, внесли какие-то принципиальные изменения в первоначальное представление об этом предмете.

Разумеется, новизна точки зрения на то или иное явление отнюдь не может служить доводом в пользу ее правильности и обоснованности. Вместе с тем никакая новая дисциплина не появляется на свет полностью сформированной и совершенной, подобно Венере, рожденной из морских волн. Чтобы построить безупречную систему взглядов на фундаменте, заложенном первооткрывателями, понадобится не одно десятилетие. Не стоит рассчитывать на то, что эти две новые дисциплины с самого начала будут зрелыми. Поневоле задумаешься: не потому ли на фундаменте администрирования персонала и теории человеческих отношений удалось построить столь скромные здания, что сам этот фундамент оказался не слишком прочным?

## **Чего достигло управление персоналом?**

Ограниченность управления персоналом выявить не так уж сложно. На нее указывает (по крайней мере косвенно) неспособность менеджеров из отдела персонала доказать, что они вносят свою лепту в общее дело компании. Они постоянно заняты поисками какого-то хитроумного «фокуса», который произведет впечатление на их коллег-управленцев. Они постоянно жалуется на то, что у них нет подобающего статуса, поскольку управление персоналом – если использовать этот термин в общеупотребительном смысле – представляет собой главным образом совокупность случайных методов и приемов, не имеющих значимой внутренней связи. Какой-то остряк однажды заметил, что под названием «управление персоналом» собрано все, что не имеет никакого отношения к труду людей и управлению ими.

К сожалению, в этом остроумном замечании немало правды. Поскольку управление персоналом ориентировано на управление работником и работой, то частично в него включены обязанности делопроизводителя, частично – административно-хозяйственная и соци-

альная работа, а частично – принятие мер по улаживанию конфликтов с профсоюзами. Все, за что обычно отвечает менеджер по персоналу – техника безопасности и пенсионные планы, система рассмотрения рационализаторских предложений, подбор персонала и рассмотрение жалоб со стороны профсоюза – это необходимая рутинная работа. Она достаточно скучная и не доставляет особого удовольствия. Однако я сомневаюсь в целесообразности объединения всех работ такого рода в одном отделе, поскольку они представляют собой сочетание разнородных и имеющих мало общего видов деятельности (чтобы убедиться в этом, достаточно беглого взгляда на организационную схему типичного отдела персонала или на оглавление типичного учебника по управлению персоналом). Их невозможно объединить под одной функцией ни по признаку сходства профессиональных навыков, необходимых для выполнения этих видов деятельности, ни по признаку их взаимосвязи в рабочем процессе, ни по принципу образования какой-то особой стадии в работе менеджера или в процессе, характерном для конкретного бизнеса.

Для такой деятельности не требуется особой квалификации или способностей. Ни один из этих видов деятельности сам по себе не оказывает существенного влияния на всю компанию. Объединение их в единое целое не приведет к появлению жизненно важной для компании функции, которую можно было бы обоснованно представить топ-менеджменту или поручить руководство ею кому-либо из высших руководителей компании, поскольку именно качество (то есть род работы и ее влияние на бизнес) определяет важность функции для бизнеса и статус менеджера, возглавляющего функциональное подразделение.

Даже если объединить все эти виды деятельности в одном отделе, вряд ли удалось бы сформировать группу, пригодную для эффективного управления людьми. Они имеют мало общего с работой, которая должна выполняться в данной области. Мы уже упоминали о том, что отдел персонала, как правило, сторонится управления самым важным человеческим ресурсом компании – менеджерами. Обычно он также стоит в стороне от двух самых важных областей управления работниками – организации работы и организации людей для выполнения работы, – принимая их такими, какими они ему достались. (Разумеется, бывают исключения – например, отдел персонала компании Sears. Неслучайно же работа с персоналом в этой компании начинается вовсе не с управления работниками, а с управления менеджерами.)

Причина бесплодности идеи управления персоналом кроется в трех его основных ложных постулатах<sup>40</sup>. Во-первых, управление персоналом исходит из того, что люди не хотят работать. Как указывает Дуглас Макгрегор, «работа рассматривается как своего рода наказание, которому должны подвергнуться люди, чтобы удовлетворить остальные свои потребности». Таким образом, акцент сделан на удовлетворении человеческих потребностей вне работы. Во-вторых, управление работником и работой считается задачей определенного специалиста, а не обязанностью менеджера. Это классический пример недоразумения, вызываемого у отдела персонала этой концепцией. Наверняка во всех отделах персонала не утихают разговоры о необходимости обучать операционных менеджеров искусству управления людьми. При этом 90 процентов бюджета и усилий направляются на реализацию программ управления персоналом, задуманных, инициированных и осуществляемых сотрудниками отдела персонала. Кстати, лучший учебник по управлению персоналом<sup>41</sup> начинается с утверждения, что две важнейшие обязанности менеджера отдела персонала заключаются в выработке рекомендаций для операционных менеджеров и проверке крепости или силы

<sup>40</sup> Эти заблуждения блестяще проанализировал Дуглас Макгрегор, президент Антиохийского колледжа и один из ведущих американских специалистов в области управления персоналом. Каждый менеджер обязательно должен ознакомиться с его статьей *Line Management's Responsibility for Human Relations* («Ответственность линейного менеджмента за отношения между людьми»; American Management Association, Manufacturing Series Number 213, New York, 1953).

<sup>41</sup> Paul Pigors and Charles A. Myers, *Personnel Administration* (New York: McGraw-Hill, 1947).

морального духа, необходимых для эффективной работы в команде. Но затем на протяжении трехсот одной из трехсот двадцати одной страниц книги повествуется о программах, которые разрабатывает и реализует отдел персонала.

По сути, это означает, что либо отдел персонала должен узурпировать функции и обязанности операционного менеджера (поскольку тот, кто управляет людьми, является начальником, как бы ни называлась его должность), либо операционные менеджеры должны, в целях самозащиты, ограничить сотрудничество со специалистами отдела персонала действиями, не имеющими отношения к управлению работником и работой. Неудивительно, что второй подход так широко распространен в наших компаниях.

Наконец, управление персоналом, как правило, сводится к «тушению пожаров», так как исходит из того, что «персонал» волнуют лишь «проблемы» и «головная боль», которые угрожают спокойному и бесперебойному производственному процессу. Подобные тенденции изначально присущи отделу персонала. А резкое усиление активности профсоюзного движения в 1930-х привело к доминированию таких представлений. Не будет большим преувеличением сказать, что многие менеджеры по персоналу, пусть и подсознательно, заинтересованы в таких проблемах. Действительно, в шуточном замечании одного из профсоюзных лидеров по поводу отдела персонала крупной компании была немалая доля правды: «Этим ребятам следовало бы отстегивать 10 процентов своей заработной платы в кассу профсоюза; если бы не профсоюз, они всегда оставались бы клерками с недельным жалованьем в 50 долларов». Однако если сосредоточиваться только на проблемах, то управлять работником и работой становится невозможно. Недостаточно даже перенести внимание с «тушения пожаров» на меры профилактики. Как свидетельствует история ИВМ, управление работником и работой должно сосредоточиваться на позитиве и строиться на сильных, а не слабых сторонах работника и создании гармонии.

## **Человеческие отношения и присущие им ограничения**

Человеческие отношения – вторая популярная теория управления работником и работой. Она начинается с правильных основополагающих концепций: люди хотят работать, а управлять людьми должен менеджер, а не специалист по персоналу. Таким образом, это не просто некая совокупность не связанных между собой видов деятельности. Эта теория исходит также из принципиально важного положения: компания не может нанять только «рабочие руки».

Теория отношений между людьми признает, что человеческий ресурс – ресурс особого типа. В этом ее отличие от механистических концепций человеческой природы, которые воспринимают человека как торговый автомат, реагирующий только на материальные стимулы. Теория человеческих отношений заставила американский менеджмент осознать, что к человеческому ресурсу следует применять определенные психологические подходы и методы, что стало огромным шагом вперед по сравнению с прежними, механистическими представлениями о природе человека и его труда. Появление этой теории знаменовало собой возникновение еще одной могучей освободительной силы, позволившей избавиться от шор, которые в течение целого столетия мешали менеджменту увидеть истинное положение вещей.

Тем не менее теория человеческих отношений – по крайней мере в той форме, в какой она существует до сих пор, – внесла и негативный вклад. Хотя заблуждения менеджмента были развенчаны, она не смогла предложить взамен новые, плодотворные концепции.

Одна из причин этого – вера в «спонтанную мотивацию». «Уберите страх, – говорят сторонники теории человеческих отношений, – и люди будут работать». Такой подход стал колоссальным шагом вперед в то время, когда управленцам казалось, что людей можно мотивировать только страхом. Еще важнее было отказаться от убеждения, будто люди от природы

не желают работать. Тем не менее одного отказа от ложной мотивации оказалось недостаточно. Однако названная теория не предложила никаких позитивных мотиваций, за исключением общих слов и пожеланий.

Кроме того, в этой теории мало внимания уделяется труду, или работе. Позитивные мотивации должны сосредотачиваться на работе, однако основной упор делается на межличностных отношениях и «неформальной группе». Ее отправной точкой была психология человека, а не анализ работника и работы. Выходит, согласно теории человеческих отношений, не так уж важно, какого рода работу выполняет человек, поскольку его психологический настрой, поведение и эффективность определяют только отношения с коллегами.

Сторонники такого мнения любят повторять: «Счастливым работником – эффективным и продуктивным работником». Это правда – но не вся. Цель деятельности компании состоит не в том, чтобы сделать работника счастливым, а в том, чтобы выпускать и продавать конкретный продукт. Счастье работника не может быть абстрактным, отвлеченным от работы.

Несмотря на то что теория человеческих отношений делает акцент на социальной природе человека, она не согласна с тем, что группы, коллективы – это не просто механическое объединение отдельно взятых людей. Организованные группы характеризуются особыми внутренними отношениями, которые включают реальную и весьма важную проблему власти, а также конфликты, но не межличностные, а объективные столкновения мнений и интересов; иными словами, речь идет о некоей «политической» подоплеке отношений между людьми. Отсюда возник почти панический страх перед профсоюзами, пронизывающий всю работу исследователей из Гарвардского университета, изучающих это явление.

Наконец, в изучении человеческих отношений не принимается во внимание экономический аспект проблемы.

В результате появилась тенденция к перерождению в набор лозунгов, что как будто бы оправдывает отсутствие в этой теории четкой управленческой политики в отношении человеческой организации. Хуже того, поскольку теория человеческих отношений начиналась с попыток приспособить «неприспособленного» индивида к «реальности» (которая всегда считается рациональной и существующей), в ней явно прослеживается тенденция к манипулированию. В связи с этим возникает опасность, что теория человеческих отношений трансформируется в новый фрейдистский патернализм – простой инструмент для оправдания действий менеджмента, механизм для «продажи» всего, что менеджмент делает. Неслучайно сторонники этой теории так много рассуждают о необходимости «формирования у работников чувства ответственности», но так мало говорят о самой ответственности, делают столь большой упор на «ощущении значимости» и столь мало заботятся о повышении важности работников и их работы. Когда мы говорим о необходимости «приспособить» человека, то поневоле ищем способы контроля над ним, манипуляции и «продажи»; тем самым мы отрицаем, что в наших собственных действиях может быть что-то такое, что необходимо исправить и «приспособить». Вообще говоря, популярность в США теории человеческих отношений отражает ту легкость, с какой эта теория ошибочно считается чем-то вроде успокоительного сиропчика для капризных детей и используется для объяснения сопротивления менеджменту и его политике как исключительно эмоционального и иррационального поведения.

Это не означает, что нужно отбросить теорию человеческих отношений как исчерпавшую свои возможности и негодную. Напротив, ее положения служат важным фундаментом для управления организацией. Однако надо помнить, что это фундамент, а не все здание. Все остальные части еще предстоит построить. К тому же наше сооружение должно покоиться на основании, состоящем не только из теории человеческих отношений. В него должно быть заложено нечто более надежное и основательное. Впрочем, это ничуть не умаляет моего уважения к авторам теории; более того, я сам их последователь и сторонник. Однако, несмотря

на то что их достижения, бесспорно, огромны, теория человеческих отношений не вполне соответствует реалиям и потребностям современного менеджмента.

## **Научный менеджмент как самая распространенная концепция управления персоналом в США**

Управление персоналом и человеческие отношения – вот о чем говорят и пишут при обсуждении проблем управления работником и работой. Эта тема заботит отдел персонала. Однако вовсе не это лежит в основе реального управления работником и работой в американской промышленности. В основе лежит концепция «научного менеджмента». Научный менеджмент фокусируется на работе. Он занимается организованным изучением работы, делением ее на простейшие элементы и систематическим повышением производительности труда работника на уровне каждого из этих элементов. Научный менеджмент включает в себя две описанные выше концепции, а также удобные в применении инструменты и методы. Доказать практическую пользу научного менеджмента не составляет никакого труда: его результаты (более высокая производительность) очевидны и легко измеримы.

Научный менеджмент – это не система философских взглядов на работника и работу. Возможно, научный менеджмент представляет собой самый весомый и долговременный вклад США в западную философскую мысль с момента появления «Записок федералиста»<sup>42</sup>. И пока будет существовать индустриальное общество, мы всегда будем знать, что труд человека может систематически изучаться, анализироваться и улучшаться с помощью совершенствования составляющих его элементов.

Подобно всем великим идеям, сама по себе идея научного менеджмента очень проста. Люди работают уже многие тысячи лет, и все это время им говорят о необходимости улучшения работы. Но до Фредерика Тейлора немногие исследователи занимались систематическим изучением работы (Тейлор начал заниматься этим примерно в 1885 году).

Работа считалась чем-то само собой разумеющимся, а мы обычно не склонны обращать внимание на то, что само собой разумеется. Научный менеджмент стал одной из самых гениальных новаторских идей и огромной освободительной силой. Без этой идеи изучение труда человека, его работы было бы невозможным, и мы никогда не вышли бы за рамки добрых намерений, увещеваний и «ускорения» в деле управления работником и работой. Несмотря на то что выводы научного менеджмента оказались весьма туманными и неоднозначными, основы его теории стали необходимым фундаментом для дальнейших научных исследований в данной области.

Американская концепция научного менеджмента завоевала весь мир. Она применяется на практике в Индии и Советском Союзе, в Аргентине и Швеции. Немцы превратили научный менеджмент в своего рода метафизику, дав ей название «рационализация». Те, кто любит критиковать США (а таких в мире немало), нападая на научный менеджмент, полагают, что нападают на самую суть нашей страны.

Когда после Второй мировой войны мы взялись помогать Западной Европе в повышении производительности труда на предприятиях, мы полагали, что это означает главным образом экспорт методов научного менеджмента. Мы без устали повторяли, что «производительность – это подход», и подчеркивали важность распределения товаров массо-

---

<sup>42</sup> Сборник из 85 эссе с политическими программами в защиту принципов Конституции 1787 года. Статьи написаны А. Гамильтоном, Дж. Мэдисоном и Дж. Джеем; подписаны псевдонимом Публий в ответ на анонимные статьи противников Конституции. Первоначально публиковались в нью-йоркских газетах с 27 октября 1787 года по 2 апреля 1788 года с целью убедить граждан Нью-Йорка ратифицировать Конституцию. Представляют собой классическое описание системы федеральной власти и считаются классикой политической философии. Наиболее известна статья 10, в которой Мэдисон рассуждает о разделении властей, политической природе человека и плюралистическом обществе.



вого производства, инвестирования капитала и исследований. Однако в действительности мы отправляли в Европу инженеров, вооруженных инструментами и методами научного менеджмента и хорошо усвоивших его философию. И когда европейский инженер прислушивался к нашим рекомендациям относительно распределения массовых товаров, инвестирования капитала или исследований, он с готовностью принимал на вооружение методы научного менеджмента, поскольку вслед за остальным миром приходил к убеждению (к сожалению, ошибочному), что научный менеджмент лежит в основе промышленных достижений США.

Правда, в течение долгого времени научный менеджмент тоже не развивался. Этот старейший из трех наших подходов к управлению работником и работой, появившись в последние десятилетия XIX века вместе с новой профессией – инжинирингом, столь же быстро иссяк. С 1890 по 1920 годы он рождал одну за другой блестящие инновационные идеи и дал миру нескольких блестящих мыслителей-новаторов: Тейлора, Файоля, Гантта и супругов Фрэнка и Лилиан Гилбрет. Однако позднее не подарил миру практически никаких свежих и новаторских идей. Есть, разумеется, несколько исключений, в связи с чем следует упомянуть имена Лилиан Гилбрет и Гарри Хопфа. Но в целом, несмотря на обилие публикаций по вопросам научной организации труда и множество мелких доработок и усовершенствований, ощущался острый дефицит по-настоящему ценных идей. Тем не менее самым зрелым и обоснованным высказыванием о научном менеджменте до сих пор остается заявление Тейлора, которое он сделал в своей речи перед Специальным комитетом палаты представителей конгресса США в 1912 году<sup>43</sup>.

В общем, научному менеджменту, несмотря на его всемирный успех, так и не удалось решить проблему управления работником и работой. Как это часто наблюдается в истории идей, его система представлений оказалась неполной. В научном менеджменте есть два «слепых пятна»: техническое и философское. То, что не удалось увидеть научному менеджменту, не менее важно, чем то, что ему удалось увидеть. Более того, если мы не поймем, что ускользнуло от внимания этой концепции, то даже не сможем воспользоваться тем, что с ее помощью удалось открыть.

Первое «слепое пятно» – уверенность в том, что раз работу можно разделить на простейшие составные части (движения), то нужно также организовать ее в виде некой последовательности отдельных движений, каждое из которых должно, по мере возможности, выполняться отдельным работником. Возможно, что сам Тейлор видел необходимость интеграции; по крайней мере Гарри Хопф, несомненно, понимал это. Но практически все остальные авторы – и все менеджеры-практики – видели в таком индивидуальном движении суть оптимальной организации работы.

Однако такая логика ошибочна. Она путает принцип анализа с принципом действия. Она расчленяет и соединяет разные вещи. Между тем путать их – значит действовать вопреки научному методу, поскольку, согласно элементарным принципам научного мышления, классификация, сама по себе абсолютно необходимая, не говорит нам ничего важного о природе классифицируемых предметов.

Убеждение, будто работу лучше всего выполнять именно так, как она анализируется, то есть расчленяя на элементарные операции, можно считать плохой организацией управления.

Лучшее доказательство тому – величайшее достижение, ставшее результатом применения концепций, положенных в основу научного менеджмента. Я имею в виду изобретение алфавита. Изобретателя алфавита (имя его неизвестно истории), жившего примерно 3500 лет

---

<sup>43</sup> Текст этого заявления опубликован в сборнике *Scientific Management*, составленном Фредериком Тейлором (сборник самых важных статей Тейлора); New York: Harper & Brothers (самое последнее издание 1947 года).

тому назад, никогда не наградят золотой медалью Международного конгресса менеджмента. Но выполненный им анализ простых и стандартизованных элементов, которые лежат в основе тысяч пиктограмм, идеограмм, логограмм, знаков, обозначающих слоги, и фонетических знаков письменности того времени, а также их замена буквально двумя знаками, способными выражать все звуки и передавать все слова и мысли, было непосредственным применением принципов научного менеджмента наивысшего порядка. Однако алфавит был бы не только совершенно бесполезным, но даже представлял бы непреодолимую преграду для общения, если бы, чтобы сказать «кот», нам приходилось говорить «ка-о-тэ», произнося слово по буквам.

Задача объединения букв в слова не так проста, как может показаться на первый взгляд. Даже отстающий в развитии ребенок, как правило, способен выучить буквы, однако даже весьма способным детям бывает нелегко перейти от простого набора букв «ка», «о», «тэ» к слову «кот». Действительно, практически все трудности при обучении чтению (между прочим, это самая серьезная проблема начального образования) вызваны сложностью соединения букв в слова: известно, что многим людям так и не удается научиться этому, хотя им удается научиться узнавать часто встречающиеся слова и слоги (они запоминают пиктограммы и идеограммы, а не буквы). Тем не менее алфавит быстро завоевал всеобщее признание, несмотря на перечисленные преграды. А все потому, что его истинная польза как раз и заключается в возможности объединения букв в слова.

Наконец, недопонимание особенностей и специфических свойств человеческого ресурса привело к тому, что мы путаем разделение работы на элементарные операции с попытками оптимизации ее выполнения. Научный менеджмент ставит себе цель организовать работу людей. Однако при этом исходит из предположения (не пытаясь даже удостовериться в его истинности), что человек представляет собой нечто вроде механического инструмента (правда, спроектированного не лучшим образом).

Безусловно, работу нужно разделять на элементарные составляющие, точно так же необходимо и оптимизировать ее выполнение, например, с помощью усовершенствования способа выполнения элементарных операций. Однако абсолютно неправильно думать, что чем точнее описать работу как определенную последовательность элементарных операций, тем лучше ее будет выполнять человек. Это маловероятно даже в случае механического инструмента; полагать же, что такой вывод можно отнести к человеку, уж точно заблуждение. Человек выполняет элементарные операции далеко не эффективно: как было сказано выше, если рассматривать человека как механический инструмент, то придется признать его конструкцию не самой удачной. Если не касаться таких аспектов, как человеческая воля, личность, эмоции, потребности и духовный мир, а рассматривать человека только как производительный ресурс, то есть с точки зрения инженера, который интересуется лишь тем, что подается на «вход» и что получается на «выходе», нам не остается ничего другого, как исходить из того, что конкретная польза, которую может принести человек на производстве, заключается в выполнении многих операций, объединении, обеспечении баланса, контроле, измерении и выполнении тех или иных логических умозаключений. Действительно, отдельные операции нужно анализировать, изучать и совершенствовать. Но человеческий ресурс будет использоваться продуктивно лишь в том случае, когда эти элементарные операции объединены в некую *работу* – работу, в которой задействованы особые качества человека.

Второе «слепое пятно» научного менеджмента – это один из его важнейших принципов, а именно отделение планирования от исполнения. Как и в предыдущем случае, здесь

разумный принцип *анализа* ошибочно принимается за некий принцип действия. Принцип разделения планирования и исполнения отражает весьма сомнительную и опасную философскую концепцию некой элиты, обладающей монополией на тайное знание, что дает ей право манипулировать простыми смертными.

Планирование и исполнение – два разных процесса; к такому ценному выводу пришел Фредерик Тейлор. Принятие положения о том, что чем тщательнее планируются действия, тем легче, эффективнее и продуктивнее выполняется работа, внесло в промышленный подъем Америки даже больший вклад, чем хронометраж и анализ времени выполнения элементарных операций. На нем основана вся структура современного менеджмента. Сегодня мы серьезно, со знанием дела обсуждаем управление на основе поставленных целей, и это непосредственное следствие сделанного Тейлором вывода о том, что планирование составляет самостоятельную часть работы менеджера, а также имеет огромное значение.

Однако из того, что планирование и исполнение разделены, вовсе не следует, что планировщик и исполнитель обязательно должны быть разными людьми. Не стоит также полагать, что индустриальный мир делится на два класса людей: тех немногих, кто решает, *что* нужно делать, планирует работу, устанавливая ее темп и ритм и разделяя на элементарные операции, и командует исполнителями, и тех, кто лишь исполняет приказы.

Планирование и исполнение – это самостоятельные части работы, но не разные должности. Никакую работу нельзя выполнить эффективно, если она не включает в себя планирование и исполнение. При этом человек не может заниматься только планированием. Должностные обязанности менеджера должны включать в себя хоть какие-то элементы практического исполнения. Иначе он будет не работать, а мечтать. При этом работник не может лишь исполнять приказы, его должностные обязанности должны включать в себя хоть минимальное планирование; в противном случае он не сможет контролировать исполнение даже самой механической, монотонной и рутинной работы. Настаивать на категорическом разделении планирования и исполнения – все равно что требовать, чтобы глотание и переваривание пищи происходили в разных организмах.

Чтобы лучше понять оба этих процесса, их нужно изучать по отдельности. Они происходят в разных органах, которым свойственно болеть разными недугами, и в разных частях тела. Но для поддержания жизнедеятельности всего организма необходимо, чтобы глотание и переваривание происходили в одном теле. Точно так же и любая работа должна включать в себя и планирование, и исполнение.

Идея Тейлора об отделении планирования от исполнения, с одной стороны, была специфически американской, а с другой – характерной именно для конца XIX столетия. Она проистекает из нашей старейшей традиции – теократии первых пуритан, проживавших в Новой Англии. Эта идея рядит старую концепцию священнической элиты, принадлежащую Коттону и Инкризу Мазерам<sup>44</sup>, в современные одежды, оставляя ее суть практически неизменной; и, подобно этим святым пуританам, Тейлор приходит к выводу о божественном праве планирующей элиты управлять простыми исполнителями. Неслучайно мы постоянно слышим об этом праве управлять, которое в наши дни описывается как «прерогатива менеджмента», – этот термин всегда применялся к правам, дарованным Богом или священнослужителями.

Отделение планирования от исполнения было также частью той философии элит, которая овладела Западным миром в период между Ницше и Первой мировой войной, – эта фило-

---

<sup>44</sup> Коттон Мазер (1663–1728) – американский проповедник, религиозный моралист, биолог и медик, плодовитый писатель и памфлетист, публицист и эссеист, оказавший значительное влияние на американскую политическую мысль XVIII века, а также на американскую литературу. Использовал библейские сюжеты как повод для рассуждений о насущных проблемах современности. Инкриз Мазер (1639–1723) – отец Коттона Мазера; священник, пуританский проповедник, президент Гарварда (1685–1701).

софия дала очень мощные побег в наше время. Тейлор принадлежит к той же категории мыслителей, что и Сорель, Ленин и Парето<sup>45</sup>. Это философское течение принято считать антидемократическим. В неменьшей степени оно было – по своим целям и направленности – антиаристократическим, поскольку утверждение о том, что власть основывается на технической компетентности (идет ли речь о революционном заговоре или о менеджменте), враждебно как аристократии, так и демократии. Противоречит ему следующий абсолютный принцип: власть должна основываться на моральной ответственности, иначе она превращается в тиранию и диктатуру.

Принцип отделения планирования от исполнения отбирает у нас возможность пользоваться всеми преимуществами научной организации труда, лишая нас выгоды, обеспечиваемой разделением работы на элементарные операции, и особенно пользы планирования. История IBM показывает, что когда работникам доверяли планировать работу, производительность труда резко повышалась. Такого же эффекта (не говоря уж об изменении отношения работника к работе и появлении у него гордости за выполняемую работу) удавалось добиться при сочетании принципа отделения планирования от исполнения с объединением функций исполнения и планирования в одном лице.

Два «слепых пятна» традиционного научного менеджмента объясняют, почему его применение всегда ведет к росту сопротивления работника любым переменам. Поскольку работника обучают выполнению элементарных операций, а не определенного круга обязанностей (или *работе*), его способность забывать приобретенные знания скорее подавляется, а не развивается. Он получает практический опыт и навыки, а не знания и понимание. Поскольку от работника ожидают исполнения, а не знания и понимания (не говоря уж о планировании своих действий), любые перемены представляются ему неразрешимой проблемой, угрожающей его психологической безопасности.

Научный менеджмент давно критикуют за то, что он пытается организовать работу таким образом, чтобы обеспечить максимальный результат за один час, но не таким образом, чтобы поддерживать этот результат 500 часов. И эта критика была бы гораздо более серьезной и основательной, если бы в ней подчеркивалось, что научный менеджмент знает, как организовать выполнение текущего задания, чтобы добиться максимальной производительности, но лишь за счет значительного ухудшения результата следующего задания, выполняемого тем же работником. (Разумеется, если бы задания ничем не отличались, то и результаты всегда были бы одинаковыми.) Генри Форд (один из самых последовательных сторонников научного менеджмента, хотя он никогда не слышал о Тейлоре) полагал, что если технология установки крыльев колес на корпус автомобиля разработана правильно, то эта работа останется неизменной до скончания века.

Но мы-то понимаем, что изменения неизбежны. Более того, одна из основных функций компании в том и заключается, чтобы внедрять необходимые изменения. И наверное, несколько ближайших десятилетий станут временем грандиозных перемен, которые коснутся главным образом обычного рабочего.

## Научный менеджмент и новые технологии

Появление новых технологий превращает то, что раньше считалось факторами, ограничивающими потенциальную эффективность научного менеджмента, в тяжелый недуг. Действительно, главной проблемой управления работником и работой в условиях новых

---

<sup>45</sup> Жорж Сорель (1847–1922) – французский философ и публицист. Вильфредо Парето (1848–1923) – итальянский инженер, экономист и социолог. Один из основоположников теории элит.

технологий станет предоставление работнику возможности выполнять работу (задание) в целом, во всей ее полноте – в том числе и планировать ее.

В условиях автоматизации работнику уже не придется выполнять повторяющиеся, рутинные операции по загрузке сырья в станки и ручной обработке материалов. Вместо этого он будет собирать, налаживать и контролировать оборудование, которое возьмет на себя рутинную работу. Чтобы справиться со своими новыми обязанностями, работнику надо уметь выполнять много разных операций; и он должен уметь координировать, ведь круг его должностных обязанностей будет все больше расширяться. Однако, как свидетельствует история IBM, это вовсе не означает, что ему снова нужно стать мастером на все руки, как было в прежние времена. Напротив, каждую выполняемую операцию нужно проанализировать средствами научного менеджмента, разделив ее на до такой степени простые, чтобы их могли выполнять низкоквалифицированные работники. При этом элементарные операции потребуются снова объединить в некое задание, в противном случае выполнять работу в условиях автоматизации окажется невозможно. В условиях применения новых технологий нам не остается ничего другого, как сказать «кот». Мы должны научиться объединять (до сих пор научный менеджмент учил нас только разделять на составные части).

Работа специалиста по ремонту телефонов может служить примером такой организации труда. Такому специалисту не обязательно быть высококвалифицированным. Все его предполагаемые действия сведены к простым операциям, которые можно освоить достаточно быстро. Он «действует по инструкции», не полагаясь на высокую квалификацию, на приобретение которой уйдет не один год. Однако его работа требует освоения множества разных операций, и ее нельзя выполнять бездумно, без размышления и оценки. Для ее выполнения нужно прилагать как физические, так и интеллектуальные усилия.

Аналогично, в условиях применения новых технологий невозможно организовать работника и работу, если разделить планирование и исполнение. Напротив, необходимо, чтобы любой производственный работник умел планировать свою работу. Чем больше он будет заниматься планированием, тем в большей степени сможет отвечать за то, что делает, и тем выше будет производительность его труда. Только выполняя приказы, он принесет больше вреда, чем пользы. Эксплуатация, программирование, наладка оборудования и управление им в условиях автоматизации требует знаний, ответственности и умения принимать решения, то есть планирования работы. Трудности могут возникать вовсе не из-за недостаточного разделения планирования и исполнения, а из-за того, что многим работникам завтра понадобится большее умение планировать свою работу, чем на это способны большинство тех, кто сегодня называет себя менеджерами.

Нам не следует пренебрегать идеями научной организации труда, так же как нельзя пренебрегать идеями теории человеческих отношений. Однако мы должны выйти за границы традиционного научного менеджмента и научиться понимать его просчеты. Приход новых технологий делает эту задачу еще более актуальной.

## **Изжило ли себя управление персоналом?**

Оказалось ли несостоятельным управление персоналом? Нам нужно ответить на этот вопрос. Сейчас мы можем уверенно сказать: «Нет, управление персоналом не изжило себя. Его потенциал еще не использован в полной мере. Однако сегодня оно, очевидно, не способно подтвердить достижениями столь щедро раздаваемые им обещания организации эффективного управления работником и работой. Между тем его реальные активы (фундаментальные идеи теории человеческих отношений и научного менеджмента) весьма значи-

тельны, однако пока они «заморожены». К тому же немало методов и инструментов управления персоналом еще не используются. Впрочем, это не очень-то помогает нам в решении столь масштабной задачи, как размораживание активов, хотя такое освобождение принесло бы немало пользы в деле оплаты второстепенных и мелких «счетов». Впрочем, самый большой наш оборотный капитал – это опыт, знание, как не нужно поступать; но какой банк согласится предоставить ссуду под такой залог?

Однако все эти факты можно толковать и оптимистически. В 1930–1950-е в этой области были сделаны незначительные уточнения, впечатляющего развития мы не наблюдали. Не появилось новых, фундаментальных открытий. Впрочем, многое указывает на то, что в течение следующих двадцати пяти лет картина существенно изменится. Технологические перемены инициируют новое мышление, подтолкнув к экспериментам и созданию новых методов. Многие свидетельствуют в пользу того, что этот процесс уже начался. Отношения между человеком и трудом, которые традиционная теория человеческих отношений игнорировала как не имеющие существенного значения, сейчас начинают активно исследоваться учеными, близкими к этой теории<sup>46</sup>. Авторитетные специалисты в области научного менеджмента уделяют много внимания проблеме организации работы исходя из особенностей человеческого ресурса, а не из предположения, что человек – это механизм<sup>47</sup>, сконструированный не самым удачным образом. И, как показывает история IBM, менеджеры-практики намного опережают авторов статей и теоретиков в деле преодоления ограничений традиционных концепций.

Разумеется, это только начало. Однако даже первые шаги дают нам право надеяться, что примерно через двадцать лет мы сможем сформулировать ключевые принципы и будем располагать надежными видами политики и проверенными методами для эффективного управления работником и работой. Во всяком случае, основными подходами мы уже располагаем.

---

<sup>46</sup> См. Charles R. Walker and Robert H. Guest, *The Man on the Assembly Line* (Cambridge, Mass.: Harvard University press, 1952).

<sup>47</sup> См., например, многие из докладов и статей профессора Джозефа Джурана.

## Глава 22

# Организация работы, обеспечивающая максимальную производительность

Организация работы – Урок автомобильного сборочного конвейера – Подлинный смысл этого урока: сборочная линия – пример неэффективной организации работы – Механизация машинной работы и интеграция работы человека – Правила «интеграции» – Применение научного менеджмента – Работник должен видеть результат работы – Работник должен контролировать скорость и ритм работы – В каждой работе есть элемент творчества – Как организовать людей для выполнения работы – Индивидуальная работа – Работа в команде – Назначение на должность – «Когда 90 дней равняются 30 годам?»

Название данной главы представляет своего рода манифест. Заявляя о цели достижения максимальной производительности (а не достижения счастья или получения удовлетворения от работы), мы не должны ограничиваться теорией человеческих отношений. Ввиду важности организации людей мы не должны также ограничиваться традиционным научным менеджментом.

Несмотря на то что в этом «манифесте» говорится о том, что мы *должны* делать, а не о том, что мы делаем в действительности, он выражает не только наши благие стремления. В целом сегодня мы пока еще не делаем того, что следует делать. Но знаем, что нужно для того, чтобы делать это.

## Организация работы

Организация работы каждого работника – вот главное требование к такой организации людей, которая обеспечивает достижение максимальной производительности. Можно с полным основанием утверждать, что наши трудности и неудачи в этом деле происходят не столько из-за нашего невежества, сколько из-за нежелания воспользоваться уже имеющимися знаниями.

Наша ситуация сегодня напоминает положение дел, в котором долго находилась бактериология. В поиске эффективных средств борьбы с болезнетворными бактериями ученые сосредоточили свои усилия на изготовлении абсолютно чистой бактериальной культуры. Но их постигала неудача за неудачей. Заражение плесневым грибом вело к уничтожению бактерий. Позже этот грибок, пенициллин, был выделен и исследован, а его свойства подробно описаны. Однако убежденность исследователей в том, что чистая культура должна стать отправной точкой для исследований, полностью заслонила от них тот факт, что подлинной целью их поисков был именно этот надоедливый грибок – неумолимый убийца болезнетворных бактерий. Десятки лет они считали эту плесень досадной помехой, выбрасывали инфицированные культуры и в очередной раз тщательно стерилизовали оборудование. Понадобился гений, чтобы понять, что именно зараженная, а не чистая культура служит оружием для борьбы с болезнетворными бактериями. Лишь после того как появился этот гений в лице Александра Флеминга, буквально за пару лет были разработаны современные средства борьбы с болезнетворными бактериями – антибиотики.

Вот так и мы, пытаясь решить проблему организации работы, почти пятьдесят лет проявляли непростительную слепоту, стараясь разделить работу на элементарные операции, будучи убежденными в том, что ее нужно выполнять в виде таких элементарных операций. Между тем в нашем распоряжении более чем достаточно свидетельств обратного; и пример ИВМ – один из множества подобных аргументов. Однако мы посчитали их досадным недоразумением, нарушающим наши привычные представления, и решили не обращать на них внимания. Мы, так сказать, сделали все, чтобы избавиться от пенициллина, потому что он убивал болезнетворные бактерии и таким образом мешал нам искать средство, убивающее болезнетворные бактерии.

Одной из причин такой добровольной слепоты до сих пор остается огромное влияние на наше мышление методов организации труда в автомобильной промышленности. Ранее я уже упоминал о том, что Генри Форд настаивал на единообразии конечного продукта; подобный подход мешал нам уяснить сущность массового производства. Аналогичным образом поразительная производительность сборочного конвейера на заводах Форда, ассоциировавшаяся с попыткой ограничить каждого работника выполнением одной простой операции (возможно, даже одного простого движения), скрыла от нас подлинный смысл научного и систематического анализа работы человека и помешала сполна воспользоваться выгодами такого анализа.

В действительности по принципу Форда (один работник выполняет одну простейшую операцию) можно организовать достаточно мало видов работ. Особые условия, сделавшие этот принцип столь эффективным на сборочном конвейере автомобилестроительного завода – производство одного, по сути, единообразного конечного *продукта*, – существуют лишь в очень немногих отраслях. Чаще всего такие условия встречаются в непроизводственной сфере, например при обработке заказов в компании посылочной торговли или в обработке чеков. Однако на протяжении не одного десятилетия мы пытались, несмотря на очевидные трудности, повсеместно применять принцип выполнения каждым работником только одной элементарной операции. Отказываясь признать истинное положение вещей, мы не желали даже видеть его, поскольку оно не соответствовало модели сборочного конвейера.

Между тем даже в автомобилестроении эта концепция («один работник – одна операция») отнюдь не всегда автоматически ведет к повышению производительности. Достаточно привести лишь один из множества примеров.

Во время Второй мировой войны низкоквалифицированные и, более того, практически безграмотные темнокожие женщины изготавливали один из самых сложных узлов авиационного двигателя. Эта работа включала в себя свыше восьмидесяти разных операций. Однако вместо того чтобы поручить выполнение каждой операции отдельному исполнителю, всю эту работу, по техническим причинам, отдавали на откуп одному человеку. В обычных условиях такую задачу поручили бы высококвалифицированному рабочему-станочнику. Однако в военное время на заводе не нашлось такого рабочего. Между тем нужно было выпускать авиационные двигатели – как можно больше и быстрее, поэтому выполняли ее малоквалифицированные женщины. На каждом рабочем месте приходилось делать примерно восемьдесят разных операций в строго определенной последовательности. При их выполнении каждая работница руководствовалась подробной технологической картой, на которой, шаг за шагом, отображались действия работника. К удивлению руководства завода, применение такого подхода привело к росту производительности труда и повышению качества работы



в сравнении с тем, чего ожидали бы либо от высококвалифицированного станочника, либо на традиционном сборочном конвейере.

В других отраслях промышленности таких же результатов достигали в случаях, когда обстоятельства вынуждали отказаться от методов, характерных для традиционного сборочного конвейера.

Одна компания посылочной торговли реорганизовала процесс обработки писем от клиентов. Ранее эта работа была разделена на элементарные операции. Один служащий отвечал на жалобы клиентов, другой на вопросы, третий на корреспонденцию, касающуюся кредита в рассрочку, и так далее. Каждый служащий обрабатывал лишь те письма клиентов, на которые можно было ответить с помощью стандартного бланка; то сравнительно небольшое количество писем, которое требовало индивидуального подхода, передавалось контролеру. Сейчас каждый служащий обрабатывает всю корреспонденцию, поступающую от определенной группы клиентов, – например, от всех клиентов, фамилии которых начинаются с буквы «а». Ответы на 998 писем из каждой тысячи составляются на основе стандартного бланка. Работа столь же тщательно продумана, организована и спланирована, как и прежде. Однако вместо того чтобы раз за разом повторять одну и ту же элементарную операцию, каждый работник сейчас выполняет все 39 простых операций, связанных со стандартной обработкой корреспонденции клиентов, в том числе и отправкой ответов. Несмотря на то что на отдельные письма, требующие нестандартного подхода, по-прежнему отвечает контролер (их обработку нельзя полностью доверить малоквалифицированному служащему), сейчас от служащего требуют излагать в письменном виде свои предложения по обработке соответствующего письма. В результате таких нововведений производительность труда в компании повысилась почти на 30 процентов, а текучесть кадров при этом снизилась на две трети.

Однако, насколько мне известно, сегодня только IBM сделала вполне логичные и очевидные выводы из своего опыта.

Еще одна причина нашей слепоты заключается в том, что мы только недавно получили ключ к пониманию подлинной ценности нашего опыта. До настоящего времени мы не могли объяснить, почему при использовании автомобильной сборочной линии эффективность и производительность повышаются, учитывая, что, как указывалось выше, люди действуют эффективнее, когда выполняют достаточно широкий круг операций, а не одну элементарную операцию. До тех пор, пока концепция ограничения работы выполнением одной операции давала результаты, столь явные в Детройте, любой другой опыт (например, опыт компании IBM) всегда можно было назвать исключением из правила.

## **Сборочный конвейер – пример неэффективной организации работы**

Однако сейчас нам известно, что сборочный конвейер – далеко не идеальный способ организации работы людей. Это несовершенный и неэффективный способ организации, поскольку он рассчитан на *машинную работу*. Мы убедились в этом на примере автомобилестроительной промышленности. На новом заводе Ford Motor в Кливленде процесс сборки автомобилей на традиционном конвейере был полностью механизирован, что привело к значительному повышению эффективности и производительности. Операции по обработке

материалов, наладке станков и стандартному контролю готовых изделий полностью автоматизированы. При этом количество работников сократилось незначительно по сравнению с традиционным заводом. Однако теперь больше работников заняты проектированием, строительством, техобслуживанием и управлением автоматическим оборудованием.

Иными словами, сегодня нам известно, что там, где эффективно применяется концепция ограничения работы выполнением одной простейшей операции, наверняка может широко использоваться автоматизация. В таких случаях сборочная линия действительно может оказаться самым эффективным принципом организации работы, однако при этом нецелесообразно использовать именно *человеческий* труд по причине несовершенства человека как исполнителя элементарных операций. Для такой работы лучше использовать машины, а не людей.

Для выполнения всех остальных работ – а точнее, *для большинства работ в современной сфере производства, а также всех видов работ, созданных автоматизацией*, – работу следует организовать по принципу объединения элементарных движений или операций в нечто целое.

Таким образом, речь идет о двух принципах, а не одном. Принцип механической работы называется «механизация», а принцип работы людей – «интеграция». Оба эти подхода начинаются с системного анализа и разделения работы на составляющие (элементарные операции). Оба планируют работу в виде определенной логической последовательности движений. В обоих подходах внимание сосредоточивается на каждом движении, чтобы выполнять его было как можно удобнее, быстрее и с меньшей затратой усилий, а повышение производительности в целом зависит от рационализации движений, из которых состоит работа. Однако первый подход организует эти операции механически, с тем чтобы задействовать особые свойства машины, то есть ее способность выполнять движение быстро и безошибочно. Второй подход заключается в *объединении* (интеграции) элементарных операций, с тем чтобы использовать особые качества человека – его способность выполнять работу, состоящую из множества простых движений, рассуждать и принимать решения, планировать и вносить те или иные изменения.

Происходящие в наши дни технологические изменения не только позволяют использовать на практике соответствующие принципы, но и заставляют нас их применять. Они дают нам инструменты полной автоматизации работы, в которой человек нужен только как придаток к станку. Но работа, которую невозможно механизировать – и прежде всего работа, создающая и поддерживающая новые технологии, – в условиях автоматизации может быть организована только на основе интеграции; более того, ее вообще невозможно выполнить, если она организована по-другому. Таким образом, производительность все больше зависит от понимания и систематического применения этих двух принципов.

Насколько быстро и в каком масштабе мы сможем внедрить автоматизацию, где и как следует применять ее – все это проблемы организации, которые я не намерен подробно рассматривать в этой книге. Должен лишь сказать, что в случаях, когда работу можно эффективно организовать, ограничив ее выполнением одной элементарной операции, следует со всей уверенностью сказать, что такую работу необходимо механизировать, так как это наверняка приведет к повышению эффективности и производительности. Если такая работа до сих пор не автоматизирована, значит, это еще предстоит сделать. Отсутствие автоматизации свидетельствует о неправильной организации работы, а не о том, что она должна быть организована именно так. Человек, работающий на автомобильном сборочном конвейере, не может служить моделью правильной организации работы человека, хотя нас до сих пор продолжают убеждать в обратном. Сборочная линия есть модель механической, машинной работы, а не человеческого труда. Кстати, эта модель уже устарела.

## Правила интеграции

Но знаем ли мы, как организовать работу человека? Знаем ли мы, что такое интеграция и каковы ее правила? Способны ли мы отличить эффективную интеграцию от неэффективной? Иными словами, знаем ли мы, как должны работать люди, чтобы обеспечивать максимальную производительность?

Полных ответов на эти вопросы у нас еще нет. Но нам по крайней мере известны основные правила. Мы даже знаем, какие модели нужно использовать вместо устаревшей модели работника на сборочном конвейере. Одна из них (возможно, даже лучшая) – работа хирурга.

Работа хирурга включает в себя множество элементарных движений. Начинающие хирурги много месяцев практикуются, оттачивая и доводя до автоматизма буквально каждое свое действие. В процессе такой шлифовки хирург учится тратить как можно меньше времени и усилий на выполнение каждой манипуляции, избегать ненужных движений. *Совершенствование этих отдельных движений, в совокупности составляющих работу хирурга, и есть основной метод повышения производительности его труда.* Все движения выполняются в строгой последовательности. Вообще говоря, каждый член хирургической бригады – хирург, его ассистент, анестезиолог и операционные сестры – вышколены до такой степени, что точно знают каждое последующее движение. Иными словами, осознает хирург или нет, в своей работе он применяет принципы научного менеджмента. Но его работа носит интегрированный характер. Чтобы удалить миндалины, нет необходимости привлекать целую команду, чтобы один хирург накладывал зажимы на кровеносные сосуды, другой делал первый надрез, третий удалял левую миндалину – и так далее, пока последний не снимет зажимы с кровеносных сосудов. Все эти действия должен выполнять один человек.

Хирург – самая совершенная модель из всех, какие я могу припомнить, и самая подходящая. Эта модель демонстрирует нам основные правила интеграции. Она указывает нам направление, ориентир для оптимальной организации труда. Даже если работа в промышленности и бизнесе никогда не сравнится с работой хирурга по уровню профессиональных навыков, скорости выполнения действий, быстроты принятия решений (иногда довольно сложных) и степени ответственности, все равно она будет более продуктивной и подходящей для людей, если будет в значительной степени подчинена принципам, воплощенным в работе хирурга.

Первое правило интеграции – применение научного менеджмента к анализу и организации работы. Вообще говоря, рамки такого анализа гораздо шире, чем принято считать. Он применим не только к ручному и канцелярскому труду, но и к умственному. Как показывает пример хирурга, анализировать следует не только работу, требующую высокой квалификации и принятия решений высшего порядка, но и работу каменщика. Точно так же как принципы зоологической классификации применимы не только к *homo sapiens*, но и к амебе. Даже работа топ-менеджмента нуждается в таком анализе.

Второе правило: повышение производительности всей работы достигается повышением производительности каждого отдельного движения, каждой элементарной операции, то есть составных частей работы. Постоянные усилия по повышению производительности всей работы в действительности дадут результат лишь как усилия, направленные на повышение производительности составных частей работы.

Третье правило (тоже часть научного менеджмента) заключается в том, что последовательность выполнения операций должна планироваться на основе системного подхода в

соответствии с логическим ходом выполнения работ. Вернемся к одному из предыдущих примеров: производительность труда малоквалифицированных темнокожих работниц, которым пришлось выполнять работу квалифицированных станочников, повысилась прежде всего благодаря тому, что они действовали по четким инструкциям, определяющим последовательность выполнения операций. Никакой другой этап работы не был связан с такими трудностями, не занял так много времени и не подвергался столь частым изменениям, как организация правильной последовательности выполнения элементарных операций; даже обучение этих женщин грамоте (а поначалу треть из них не умели читать и писать) не было связано с такими сложностями, как выбор этой оптимальной последовательности.

Однако когда доходит до работы как таковой, то оказывается, что главная проблема заключается не в том, чтобы разделить работу на составные части, а в том, чтобы *объединить эти части в единое целое*. Это совершенно новая задача.

Однако и об этом мы уже знаем немало. Во-первых, нам известно, что анализируемая работа должна представлять собой отдельный этап рабочего процесса. Работнику (или работникам), выполняющему этот вид работы, нужно дать возможность увидеть ее результат, даже если это не готовый продукт или отдельная деталь. Но выполняемая им работа всегда должна представлять собой какой-то заверченный этап, как, например, термическая обработка стальной детали. Выполняемая работа должна добавлять в изготавливаемое изделие некое осязаемое, важное и необратимое качество. Оператор оборудования, на котором выполняется термическая обработка стальных деталей, будет говорить о нем «мое оборудование», точно так же как женщины, работающие в компании посылочной торговли и занимающиеся обработкой корреспонденции определенной группы клиентов, со временем начинают называть их «мои клиенты».

Кроме того, темп и ритм работы всегда должны зависеть лишь от производительности человека (или группы людей), выполняющего эту работу. Они не должны зависеть от скорости выполнения предшествующей работы. Иногда работник справляется со своей задачей несколько быстрее, иногда – медленнее. Операции, следующие после этого, в свою очередь, не должны полностью зависеть от темпа и ритма, характерного для этого работника. Иными словами, тот, кто выполняет следующий этап работы в производственном процессе, не должен спешить из-за того, что работник, выполняющий предыдущую работу, ускорил темп, или простаивать и томиться от безделья потому, что тот, кто был впереди него, по тем или иным причинам работал медленнее.

Наконец, как показывает история ИВМ, каждая работа должна бросать «вызов» работнику, требовать от него определенного мастерства и интеллектуальных усилий. Женщинам, занимавшимся сборкой авиационных двигателей, нужно было обязательно читать технологическую карту перед выполнением очередной операции. Работникам компании посылочной торговли приходилось принимать три решения: какой из тридцати девяти вариантов стандартных бланков использовать для ответа на конкретное письмо, на какие из писем не следует отвечать с помощью стандартных бланков и какой вариант решения проблемы предложить контролеру. Ни чтение технологической карты, ни выбор подходящего стандартного бланка не требует особых интеллектуальных способностей, высшего образования или высокой квалификации (правда, для выполнения этих операций нужны достаточно грамотные люди). В наших примерах такие задачи бросали работникам своеобразный вызов, поэтому потом они часто повторяли: «В нашей работе постоянно приходится принимать решения». Строго говоря, они преувеличивали. На самом деле следовало бы сказать: «На работе мне довольно часто приходится думать над тем, что я делаю». Однако именно это и должно быть обязательным элементом каждой работы.

Разницу между работой низкого и высокого уровня, низко- и высокооплачиваемой нужно определять соотношением между рутинной, монотонной работой и работой, требую-

щей мастерства и способности рассуждать и принимать решения, между степенью мастерства и способностью здраво мыслить, а также мерой ответственности, то есть влиянием, оказываемым на производительность всей компании нехваткой мастерства или допущенными ошибками. Но людям не стоит поручать работу, не требующую ни мастерства, ни способности думать – это работа для машин. Даже в самом низкоквалифицированном труде должны быть элементы планирования – правда, в этом случае достаточно простого и не регулярного.

На практике можно реализовать множество вариантов. Определенные виды деятельности, по сравнению с другими, допускают включение гораздо большего количества элементарных операций в рабочие задачи одного человека. Необходимый уровень мастерства и способности к логическому суждению зависит от рода работы. Но в целом можно сказать, что чем большего мастерства требует выполнение работы, тем меньше простых операций нужно объединять. Чем большая способность к анализу требуется от работника для выполнения его работы, тем больше элементарных операций можно объединять в одну работу.

## Как организовать людей для выполнения работы

До сих пор мы говорили о такой организации работы, которая обеспечивала бы оптимальную производительность выполняющих ее людей. Однако это только половина проблемы. Нам нужно также организовать *людей* для выполнения соответствующей работы.

Научный менеджмент, в традиционном понимании, исходит из того, что люди лучше всего работают тогда, когда организованы подобно машинам, то есть в виде последовательной цепочки, в которой каждый выполняет одну элементарную операцию. Однако мы знаем, что это далеко не идеальный способ организации работы. Производительность повышается в двух случаях: либо когда человек работает один, либо когда люди работают в команде.

Когда интегрированную работу можно разделить на отдельные операции и поручить ее выполнение одному человеку, она будет выполняться эффективно.

Идеальным примером может служить работа монтера оборудования телефонной связи, вполне индивидуальная и интегрированная. Она не требует высокой квалификации или принятия сложных решений. В инструкции монтера оборудования телефонной связи описаны практически все реальные ситуации, с которыми он может столкнуться при выполнении работы. Однако она требует определенных умений и здравого мышления, чтобы при выполнении каждого очередного задания мастеру приходилось проявлять сноровку и принимать верное решение. Иными словами, работа выдвигает человеку требование использовать свои знания и решать некую интеллектуальную задачу. Должен признаться, телефонная компания никогда не интересовалась у меня, доволен ли я работой техника, которого вызвал, чтобы отремонтировать неисправный телефонный аппарат. И я никогда не слышал о попытках телефонных компаний контролировать своих мастеров. Очевидно, они не сомневаются в том, что их специалисты превосходно справляются со своей работой.

Грядущие технологические перемены существенно расширят круг работ, выполняемых одним человеком, например работы по техобслуживанию и эксплуатации оборудования. Однако в большинстве сфер деятельности работу все же будут выполнять двое или больше работников. Таким образом, командный, коллективный труд останется преобладающим.

К счастью, мы уже немало знаем о том, что такое команда и как она работает. Ниже приводится несколько примеров коллективной работы.

Расфасовку шоколадных конфет по коробкам обычно выполняют мини-бригады из двух работниц. Женщины сидят друг напротив друга и совместно раскладывают шоколадные конфеты по коробкам. Одна кондитерская фабрика внедрила у себя систему оплаты, стимулирующую рост производительности труда, за который была предусмотрена прогрессивная шкала надбавок. Например, при расфасовке тридцати коробок конфет в час (при норме выработки, составляющей 20 коробок в час) зарплата увеличивалась в два раза. Это привело к совершенно неожиданным результатам. Уже через несколько недель работницы организовали своеобразную «стахановскую» систему. Например, в понедельник первая группа из двух работниц начинала играть роль «ударной бригады», ставя рекорды производительности и зарабатывая таким образом максимальную премию. В этом деле им помогали остальные четыре группы работниц, которые, быстро справившись со своей нормой (что было для них не так уж трудно), начинали работать в пользу «ударниц», обеспечивая им максимальную производительность и максимальную премию. Во вторник роль «ударниц» играла другая группа работниц, а остальные, быстро справившись со своими нормами, помогали им добиться максимальной производительности. В среду наступала очередь третьей бригады проявить себя, и так далее. Такая «система» обеспечивала работницам максимально возможный доход, в любом случае более высокий, чем тот, который они могли бы получать, если бы каждая «двойка» работала только на себя, выработывая постоянно, скажем, 125 процентов от нормы. (Кстати, эта «система» обеспечивала компании максимальный объем выпускаемой продукции и минимальные издержки в расчете на единицу продукции.)

Еще один пример в определенной степени повторяет опыт командной работы в компании IBM. Это работа завода, выпускающего авиационные двигатели во время Второй мировой войны. Острый дефицит времени, вызванный военными условиями, привел к тому, что многие виды операций детально не описывались. К немалому удивлению руководства завода, каждая бригада, состоящая из четырех – шести человек, занятая таким ответственным делом, как установка головок цилиндров и поршней в блоки цилиндров, придумала собственный вариант организации труда со своим темпом и ритмом работы и собственной структурой команды. Каждая бригада вступила в соревнование с остальными, чтобы понять, кто быстрее справляется с работой и допускает меньше брака. Интересно отметить, что производственные стандарты, заданные бригадами для самих себя, оказались существенно выше предложенных инженерами.

Когда работы слишком много, она чрезмерно сложная или чересчур трудоемкая для одного человека, ее лучше выполнять в команде, которая организована в виде бригады, а не «цепочки» работников, исключительно механически связанных последовательностью операций. Люди, работающие вместе, образуют социальную группу. Помимо рабочих, между членами коллектива устанавливаются личные отношения. И когда организация работы вступает в противоречие с организацией коллектива и его потребностями, всегда страдает работа.

Итак, первое требование к эффективной организации работы можно сформулировать следующим образом: группа и социальные связи внутри нее должны способствовать дости-

жению высоких производственных результатов. По меньшей мере, следует избегать конфликтов между первым и вторым.

Для этого коллектив нужно обеспечить работой. Перед людьми, работающими в команде, должна быть поставлена задача, которая представляет собой комплекс элементарных операций, составляющих определенный этап производственного процесса; причем очень важно, чтобы эта задача требовала от каждого члена команды определенного мастерства и способности принимать решения.

Члены этой группы должны быть организованы как настоящий коллектив, способный работать сообща, а не противодействовать друг другу. Людей нужно вознаграждать не только за индивидуальные усилия, но и за совместный вклад в решение задачи, поставленной перед командой. Они должны воспринимать себя и товарищей по работе как сплоченную социальную единицу, должны гордиться собой и друг другом, а также общими результатами. Коллективный труд следует организовать таким образом, чтобы способности и результаты работы одного члена команды шли на пользу и ему самому, и всей группе, способствуя повышению индивидуальной и коллективной производительности. Элементарные операции и их последовательность, несмотря на то что они предопределены анализом работы, нужно приспособлять к контексту деятельности всей команды, причем работники обязаны продумывать свои действия, чтобы они как можно больше соответствовали потребностям коллектива. Два сотрудника могут, например, поменяться друг с другом рабочими местами; работу, которая поначалу предназначалась для одного человека, можно попробовать выполнять вдвоем, и далее в том же духе. В любом случае такие перемены должны быть направлены на достижение более высокой производительности труда всего коллектива.

Даже на сборочном конвейере (который, вообще говоря, представляет собой противоположность эффективной групповой организации) переход с одной операции на другую, как показывает практика, способствует повышению производительности и удовлетворенности работников своей работой. Специалисты компании Chrysler обнаружили это в ходе экспериментов, проводившихся ими в 1930-е годы (они переводили работников с одного рабочего места на другое). Спустя десять лет Чарльз Уокер отметил, что вынужденный временный перевод работников с одного рабочего места на другое (на конвейере нового автосборочного завода в Новой Англии) приводил к повышению удовлетворенности работников своей работой и уменьшению хронической усталости, которой обычно страдают те, кто трудится на сборочной линии<sup>48</sup>. Кроме того, такие переводы способствовали повышению качества выполняемых работ.

## Назначение на должность

Но организация труда также означает такое распределение рабочих мест, которое приносит наибольшую пользу компании. Это возможно лишь в том случае, если человек выполняет работу, которая удается ему лучше всего.

Мы выделяем немало денег и времени для отбора работников. Однако такой метод действует негативно, поскольку при этом «отбраковываются» неподходящие кандидаты. Однако компании требуется нечто большее, чем удовлетворительный уровень производительности. От работника ей нужен максимум того, на что он способен. А работник нуждается в чем-то большем, чем работа, которую он в состоянии выполнять. Ему нужна работа, в которой будут задействованы его способности и таланты, которая обеспечит ему максимальные возможности для роста и достижения высокой производительности труда. Например, подход

---

<sup>48</sup> Об этом рассказывается в книге *The Man on the Assembly Line* («Человек на сборочном конвейере») (Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1952).

IBM к нормам выработки заставляет менеджеров распределять рабочие места так, чтобы человек приносил на своем рабочем месте максимальную пользу компании; это считается руководством IBM одним из главных его достижений.

От того, какая именно работа поручена человеку, во многом зависит, станет ли он по-настоящему продуктивным работником, будет ли повышать экономическую и социальную мощь своей компании и испытывать чувство удовлетворения от своей работы. От этого в значительной мере зависит и эффективность управления работником в компании.

Компания General Motors провела опрос среди руководителей своего низшего звена управления по теме, выраженной в вопросе «Когда 90 дней равняются тридцати годам?». Результаты показали, что работник, успешно справляющийся со своими обязанностями в течение трехмесячного испытательного срока, вероятнее всего, сможет проработать в компании примерно тридцать лет. Таким образом, раздумывая над тем, какое место предоставить человеку на эти первые девяносто дней, руководитель, по сути, принимает решение, жизненно важное для подчиненного. Можно даже сказать, что данное решение определяет всю дальнейшую судьбу работника.

Руководство General Motors совершенно справедливо подчеркивало важность такого решения. Но тем самым оно лишь продемонстрировало близорукость нашего нынешнего подхода к назначению людей на должности, поскольку за 90 дней очень сложно найти самое подходящее рабочее место для человека.

Многие сами умеют подыскать для себя подходящее рабочее место. Судя по тому, что мне известно, большинство рабочих сборочной линии со временем сами находят для себя подходящее место в компании. Правда, поиск хаотичен и занимает много времени, при этом у человека нередко случается немало разочарований. Когда Чарльз Уокер проводил исследования на автосборочном заводе, к тому времени просуществовавшем четыре-пять лет, оказалось, что мало кому из рабочих на конвейере удалось найти работу, которую они считали подходящей для себя и которая приносила им удовлетворение.

Таким образом, систематическая и непрерывная расстановка людей по рабочим местам – одна из самых важных задач в деле управления работником и работой. Эту задачу нельзя считать решенной, когда людей расставили по местам и они приступили к работе. Нужно дать человеку время ознакомиться с работой и освоиться на рабочем месте. Эту задачу нельзя считать решенной раз и навсегда. Подобные решения стоит периодически пересматривать.

Мы располагаем достаточным количеством свидетельств того, что, даже когда речь идет о рутинной, механической работе, не требующей практически никакой квалификации, различия в темпераменте, способностях, психологических установках и мастерстве влияют на производительность труда. Нам также известно, что нежелание работать, якобы изначально присущее людям, не имеет ничего общего с действительным положением вещей. В каждом из нас заложена врожденная духовная и психологическая потребность работать. Но человек не просто хочет работать, он желает делать что-то вполне определенное. Как правило, круг работ, к которым у каждого из нас есть склонность, весьма узок. Наш опыт показывает, что если у человека есть способность к какому-то делу, именно им он и хочет заниматься. Способность хорошо справляться с конкретной работой служит фундаментом его желания и готовности работать.

Таким образом, кадровым назначениям необходимо уделять особое внимание, о какой бы компании ни шла речь. И если на предприятии используются передовые технологии, решение этой задачи приобретает первостепенную важность. В условиях современных технологий совершенно несостоятельным оказывается мнение, будто работу можно организовать так, чтобы успешность ее выполнения не зависела от мастерства или способности принимать решения конкретного работника, поскольку такая работа теперь выполняется



машинами, а не людьми. Сегодня, когда все больше людей работают без пристального контроля со стороны руководства, либо самостоятельно, либо небольшими группами (как, например, специалисты по техобслуживанию оборудования, ремонтники, контролеры и другие), результат и производительность зависят от их желания не просто работать, а работать хорошо. А это означает, что результат их работы зависит от того, насколько правильно они расставлены по рабочим местам.

Для обеспечения работы отдела персонала в типичной американской компании средних размеров требуется, насколько мне известно, примерно 67 долларов в год в расчете на одного работника. Многие менеджеры по персоналу считают такие затраты весьма скромными, поскольку они составляют менее двух процентов от общего фонда заработной платы; и это намного меньше, чем тратится на эксплуатацию и поддержание любого материального ресурса. Если мы потратим лишь четверть этой суммы на реальные мероприятия по кадровым назначениям, то, по моему глубокому убеждению, добьемся больших успехов в деле повышения производительности труда и мотивации работников.

## Глава 23

### Как мотивировать работников к высокопроизводительному труду

Какая мотивация необходима – Удовлетворенность работника своей работой – не совсем то, в чем мы нуждаемся – Компании нужны ответственные работники – Ответственный работник – Работа в соответствии с высокими стандартами – Можно ли управлять работником на основе поставленных целей – Эффективность менеджмента – Компании нужны информированные работники – Управленческий взгляд на проблему – Необходимость участия работников в управлении компанией – Опыт компании Chesapeake & Ohio Railroad – Каждому сотруднику нужно дать возможность проявить себя в роли лидера

Какая мотивация заставляет работника работать с максимальной производительностью? В современной американской промышленности считается, что это «удовлетворенность сотрудника». Но в этом нет никакого смысла. Однако даже если бы он и был, самой по себе «удовлетворенности сотрудника» все же недостаточно для потребностей компании.

Человек может испытывать удовлетворение от своей работы потому, что она позволяет ему самореализоваться, или потому, что она позволяет ему сводить концы с концами. Работа может не удовлетворять человека потому, что он вообще недоволен всем на свете, или, например, потому, что он хотел бы справляться со своей работой еще лучше, хотел бы улучшить свой результат и работу своей команды, хотел бы делать что-то более значительное и важное. Именно такая неудовлетворенность – самое ценное качество, которое любая компания хотела бы видеть в каждом из своих работников, потому что в этом чувстве в самом деле выражается гордость человека за свою работу и его ответственность. Мы не можем отличить удовлетворенность как результат самореализации от удовлетворенности как следствия безразличия к работе. Мы не можем отличить результат недовольства жизнью в целом от неудовлетворенности, вызванной желанием делать свою работу лучше.

Кроме того, нет стандартов, которые позволяли бы измерить степень удовлетворенности работников. Если 70 процентов работников ответят положительно на вопрос «Считаете ли вы, что в вашей компании действительно стоит работать?», то можно ли в этом случае говорить о высокой степени удовлетворенности работников? А может быть, это следует считать средней или даже низкой степенью удовлетворенности? И вообще, что под этим подразумевается? Может ли менеджер ответить на этот вопрос однозначно «да» или «нет»? Например, мы можем измерить эффективность конкретной политики компании. Тогда имеет смысл спросить: «Достаточно ли хорошо система календарного планирования обеспечивает работу без простоев, или вам часто приходится ожидать доставки необходимых комплектующих?» Вполне уместно также спросить: «Устраивают ли вас нынешние размеры площадки для парковки автомобилей?» Однако «удовлетворенность» – слишком неопределенное, не поддающееся измерению понятие.

К тому же неизвестно, что именно из того, что мы пытаемся измерить для оценки степени удовлетворенности работников, действительно влияет на их поведение и производительность, не говоря уже об измерении степени этого влияния. Скажем, является ли удовлетворенность человека своими товарищами по работе более важной для создания у него высокой мотивации к работе, чем, например, удовлетворенность физическими условиями труда? Может быть, оба фактора одинаково важны? Никто не знает точного ответа на этот вопрос.

И главное, удовлетворенность работников не может быть эффективным мотиватором к высокопроизводительному труду. Она лишь говорит о его пассивном согласии. Человек,

неудовлетворенный своей работой, может уволиться; если же он останется работать, то со временем наверняка станет ненавидеть и компанию, и ее руководство. Но как ведет себя тот, кто удовлетворен работой? В конце концов, компания должна требовать от сотрудника, чтобы он приносил ей реальную пользу: охотно трудился и ощущал личную заинтересованность в общем успехе. То есть пассивного согласия трудиться недостаточно, нужен высокопроизводительный труд на благо всей компании.

Нынешнее повышенное внимание к удовлетворенности сотрудников возникло из-за понимания того, что в индустриальном обществе страх больше не выступает эффективным мотиватором к высокопроизводительному труду. Чем же теперь мотивировать работников? Нынешняя озабоченность удовлетворенностью представляет собой не что иное, как попытку уклониться от ответа на этот вопрос. В действительности же нам нужно заменить привносимый извне страх на внутреннюю самомотивацию. *Ответственность, а не удовлетворенность – вот единственное средство, которое поможет нам решить проблему.*

Человек может быть удовлетворен тем, что делает кто-то другой; но чтобы эффективно работать самому, нужно брать на себя ответственность за свои поступки и их последствия. Чтобы приносить реальную пользу компании, человек должен, по сути, испытывать неудовлетворенность, он должен испытывать потребность работать лучше.

Ответственность нельзя купить за деньги. Финансовые стимулы, конечно, важны, но их действие приводит к негативным последствиям. Неудовлетворенность материальным вознаграждением расхолаживает и в значительной мере избавляет человека от ответственности за свою работу. Но, как показывает практика, удовлетворенность оплатой труда тоже недостаточно позитивная мотивация. Она стимулирует лишь в том случае, когда все остальные факторы заставляют работника быть готовым к ответственности.

В этом можно убедиться, проанализировав влияние финансовых стимулов на повышение производительности труда. Материальное поощрение приводит к повышению эффективности работника только тогда, когда у него *уже* есть желание трудиться лучше; в противном случае оно не дает желаемого результата, а зачастую даже саботируется.

Вопрос о том, желают ли люди брать на себя ответственность, обсуждается не одну тысячу лет. Сейчас эта тема муссируется с новой силой. С одной стороны, сторонники теории человеческих отношений говорят нам, что люди хотят брать на себя ответственность – более того, они в ней нуждаются. С другой – представители менеджмента утверждают, что люди боятся ответственности и сторонятся ее.

Однако обе точки зрения недостаточно убедительно аргументированы. Между тем складывается впечатление, что и дискуссия эта в целом не так уж актуальна. Не так уж важно, хочет работник брать на себя ответственность или нет. Компания обязана требовать этого от него, ведь ей нужен определенный результат. Теперь, когда больше нельзя воздействовать на работника страхом, его остается лишь убеждать, побуждать – а если потребуется, то и принуждать – к тому, чтобы он брал на себя ответственность за свою работу.

## **Ответственный работник**

Вызвать у работника чувство ответственности за выполняемую работу можно четырьмя способами. Это правильная расстановка людей по рабочим местам, высокие стандарты производительности, обеспечение работника информацией для самоконтроля и предоставление ему права участвовать в управлении компанией (что позволит ему встать на точку зрения менеджмента). Необходимо использовать все четыре способа.

Систематические, целенаправленные и непрекращающиеся усилия по оптимизации назначений уже описывались раньше как необходимая предпосылка для высокой мотивации. Ничто не мотивирует людей так эффективно, как работа, предъявляющая к ним высокие

требования. Ничто другое не вселяет в них большую гордость за результаты своего труда. Заостряя внимание на минимальных требованиях, вы неминуемо лишаете их мотивации. Если же вы говорите о необходимости достичь максимального результата, что можно сделать только за счет постоянного напряжения сил и способностей, вы даете людям мощный стимул. Это вовсе не означает, что работников нужно все время понукать. Наоборот, нужно сделать так, чтобы они действовали самостоятельно. Но этого можно добиться, лишь вдохновив их высокой целью.

Стандарты производительности, ориентированные на *среднего* работника, всегда минимальные. Они расхолаживают людей, лишая их мотивации к высокоэффективному труду. Их даже не следует использовать как минимальные нормы, за превышение которых гарантируется прибавка к зарплате, поскольку работник обязательно будет рассматривать такой заниженный стандарт как норму. Более того, это пагубно скажется даже на хорошем работнике, который мог бы без особого труда превысить установленный стандарт. Либо у него возникнет желание «не высовываться» и работать вполсилы, чтобы не ставить в неудобное положение своих менее умелых сослуживцев, либо он потеряет уважение к руководству компании, которое внедрило смехотворно низкие стандарты. Когда же руководство попытается повысить стандарты, он первый станет жаловаться на то, что рабочих заставляют трудиться из последних сил.

Решение компании IBM отказаться от применения общих стандартов и дать право каждому работнику самому устанавливать себе норму было правильным. Это подтвердили результаты применения такого подхода. Его успех свидетельствует о том, что промышленность может пойти еще дальше и вместо традиционных норм производительности ставить перед сотрудниками индивидуальные цели. Вместо того чтобы начинать с того, *что* работник способен выполнить физически, мы могли бы начать с того, каким должен быть его реальный вклад. Для каждого рабочего задания нужно уметь указать, каков его вклад в достижение целей отдела, завода, всей компании. В условиях применения новых технологий следует намечать определенную цель, а не минимальную норму; в противном случае работу невозможно будет выполнить. Но даже на нынешних сборочных заводах (где темп работы задается машиной) можно задать вполне осмысленные цели, если включить в работу некий элемент, требующий от человека мастерства и способности принимать решения.

Чтобы мотивировать работника к высокопроизводительному труду, важно, чтобы руководители устанавливали *для самих себя* высокие стандарты исполнения тех функций, от которых зависит способность работника эффективно трудиться.

Ничто так сильно не деморализует, как вынужденные простои в работе, пока начальство не принимает решительных мер по устранению проблем, вызвавших эти задержки, даже если на первый взгляд кажется, что работники довольны этим вынужденным, но оплачиваемым бездельем. Не это ли служит самым убедительным доказательством некомпетентности и беспомощности руководства?! Рациональное планирование работы – дело отнюдь не второстепенной важности. Кроме того, очень важно также поддерживать оборудование в идеальном состоянии, выполнять его профилактическое обслуживание, не дожидаясь, пока оно выйдет из строя и потребует срочного ремонта. Ведь бесперебойную работу и высокую производительность труда обеспечивает надлежащая эксплуатация и техобслуживание оборудования. В этом непосредственно отражается компетентность руководства и стандарты его работы, демонстрирующие работникам уровень профессионализма и компетентности менеджмента, а также то, насколько серьезно он относится к своим обязанностям.

Это относится в полной мере не только к операторам станков, но и к продавцам, не только к инженерам, но и к офисным работникам. Первое испытание на компетентность руководство проходит, обеспечивая бесперебойную и высокопроизводительную работу своих подчиненных. Ярким примером безразличного отношения к вопросу эконо-

мии средств может служить офис-менеджер, который по утрам заставляет сотрудников ждать, пока он прочитает и рассортирует почту, а после обеда начинает торопить их, чтобы они наверстали время, потерянное утром. Никакой профсоюзный лидер не способен нанести больше ущерба производительности рабочих, чем мастер, заставляющий подчиненных томиться от безделья, пока он пытается раздобыть на складе какую-то важную запчасть или инструмент, который он должен был заказать еще неделю назад. Никто не причиняет большего вреда моральному духу сотрудников, чем главный инженер, который «держит про запас» нескольких работников, оправдываясь тем, что делает это «на всякий пожарный случай». Подобные примеры неумелого, плохо продуманного планирования подрывают доверие людей к руководству. Сотрудники убеждаются в том, что их компанию не очень-то волнуют вопросы производительности труда, и у них пропадает желание трудиться с полной отдачей сил. Поневоле люди начинают примерять на себя известную армейскую поговорку: «Солдат спит, служба идет».

Один умудренный опытом директор завода сказал мне однажды, что не требует от своих мастеров и начальников цехов ничего, помимо содержания помещений и оборудования в идеальной чистоте и порядке, строгого плана работы на три дня вперед, применения имеющегося новейшего оборудования и замены инструментов до того, как они выйдут из строя. Его преемник внедрил на предприятии весь спектр методов и приемов научной организации труда, тратит уйму денег и времени на подбор и обучение руководителей низового звена, донимая их разговорами о важности налаживания правильных отношений между людьми. Тем не менее ему не удается сравниться в производственных показателях со своим предшественником.

## **Компании нужен информированный работник**

Для сопоставления выполненной работы с поставленными целями необходима информация. Вопрос не в том, сколько информации требуется работнику, а в том, сколько данных компания должна ему предоставить в своих собственных интересах и каким объемом информации он должен располагать, чтобы компания имела право требовать от него ответственного исполнения работы; а также когда он должен ее получить?

Работнику нужно обеспечить возможность самостоятельно, без посторонней помощи контролировать, оценивать и регулировать собственную производительность. Правила для менеджеров, регламентирующие получение информации, подойдут и для работников.

Помимо всего прочего, компания должна пытаться заставить работника взять на себя ответственность за последствия своих действий. Ему следует знать, как его работа связана с деятельностью всей компании. Работник должен понимать, каков его личный вклад в общее дело, а посредством компании – и в общество.

Разумеется, нелегко предоставить всю необходимую информацию о выполняемой работе. Для этого нужны новые методы. Эти показатели обычно зафиксированы в отчетах, но чтобы эти сведения в кратчайшие сроки стали известны сотруднику, работу которого можно измерить с помощью этой информации, требуются новые инструменты. Только сам работник может наиболее эффективно ею воспользоваться. Если же он не располагает нужными данными, у него не будет ни стимулов, ни средств для повышения производительности труда.

Еще труднее бывает информировать работника о его собственном вкладе в работу компании, поскольку большинство привычных данных такого рода будут ему непонятны, особенно если они подаются в стандартной форме и с обычным опозданием. Тем не менее менеджмент должен пытаться довести эту информацию до сведения работников – и вовсе не потому, что они этого хотят, а потому, что компания сама должна быть заинтересована в том,

чтобы ее работники владели всей нужной информацией. Между тем, даже если менеджмент сделает все от него зависящее, сообщить информацию большинству работников не удастся. Но даже просто попытка сделать это дает менеджменту право надеяться вызвать интерес сравнительно небольшой группы людей, которая на каждом заводе, в каждом офисе или магазине определяет общественное мнение и формирует общественные настроения.

## Управленческий взгляд на проблему

Назначение на рабочие места, стандарты производительности и информация – вот условия, позволяющие сформировать у людей чувство ответственности за выполняемую работу. Но сами по себе условия не создают необходимой мотивации. Работник возьмет на себя ответственность за работу и обязанность трудиться с максимальной отдачей, только если усвоит управленческий взгляд, то есть если он увидит компанию глазами руководителя, отвечающего (посредством своей деятельности) за ее успех и выживание. Такой подход можно усвоить лишь на основе опыта, полученного в результате личного участия в управлении компанией.

Сегодня приходится часто слышать призывы вселить в людей чувство гордости за свою работу и чувство важности дела, которым они занимаются. Однако нельзя «вселить» эти чувства, невозможно заставить чувствовать важность работы. Президент, начинающий обращение к своим работникам со слов «дорогие товарищи по работе», не заставит их почувствовать важность того, чем они занимаются, а только выставит себя на посмешище перед подчиненными. Чувства гордости и важности нельзя также создать за рамками работы – они должны *вырасти из работы*. Значок, вручаемый ветерану с двадцатипятилетним стажем работы в компании, может рассматриваться этим человеком как высокая награда. Но он будет по-настоящему ценить ее лишь в случае, если она символизирует его подлинные достижения; в противном случае это лишь проявление лицемерия со стороны руководства компании, которое не заслуживает ничего, кроме пренебрежения.

Люди гордятся собой, когда *делают* нечто такое, чем в самом деле можно гордиться, – в противном случае это фальшивая гордость, которая лишь развращает человека. Они испытывают удовлетворенность от того, что им удалось совершить что-то по-настоящему значительное, только если им действительно удалось совершить что-то важное. Они ощущают себя важными людьми, если их работа по-настоящему важна. Подлинные гордость и удовлетворенность своей работой, ощущение ее значимости рождаются из активного и ответственного участия работников в определении собственной работы и управлении деятельностью компании.

Впечатляющий пример такого рода показали работники железнодорожной компании Chesapeake & Ohio Railroad. Эту историю нам поведал еженедельник Business Week от 14 ноября 1953 года.

На этой неделе группа сотрудников компании Chesapeake & Ohio Railroad собралась в актовом зале компании, чтобы продемонстрировать предмет своей особой гордости и радости – макет реконструированных цехов компании в Хантингтоне.

Разработка модели – плод неустанного труда – заняла у сотрудников компании (кузнецов, электриков, плотников, слесарей-ремонтников и подмастерьев) общей численностью около 60 человек целых шесть недель. Для сравнения, по оценкам руководства Chesapeake & Ohio Railroad, на выполнение аналогичной по объему работы, связанной с планированием, ушло бы от 30 месяцев до трех лет.

Мысль о создании такого макета возникла, когда руководство Chesapeake & Ohio Railroad решило реконструировать цеха по ремонту дизель-локомотивов в Хантингтоне общей площадью свыше 24 гектаров. Работники одного из производственных помещений (общей площадью 4,5 гектара), в котором размещались колесный, электротехнический, вагоноремонтный, кузнечный, аккумуляторный, а также ряд вспомогательных цехов, начали обсуждать этот проект во время обеденного перерыва.

По словам управляющего И. И. Слэка, инициаторов этого проекта не устраивала прежняя планировка цехов, построенных еще в 1928 году. Для примера, колесный цех был расположен примерно в полумиле от того места, где ему следовало бы находиться, из-за чего приходилось тратить дополнительные ресурсы и время на доставку колес.

Постепенно идея реконструкции цехов начала завоевывать все больше сторонников; многие предлагали собственные варианты реконструкции. Слэк выслушивал все предложения и фиксировал их у себя в блокноте. Он попросил одного из чертежников изложить эти идеи на бумаге и пригласил всех желающих принять участие в составлении единого проекта. В конце концов была разработана модель уменьшенного масштаба, которую продемонстрировали совету директоров компании.

В пользу такого плана свидетельствует ряд весьма убедительных аргументов, не говоря уж о том, что все участники испытывали неподдельную гордость и радость от того, что смогли внести посильный вклад в осуществление проекта. Масштаб проекта можно охарактеризовать хотя бы таким показателем: примерная сумма затрат на реконструкцию цехов составила около 2,5 миллиона долларов. Это была гораздо более приемлемая сумма, чем 10–15 миллионов, которые изначально планировались руководством компании.

Разумеется, реконструировать весь цех приходится довольно редко. Но у руководства всегда возникают проблемы с планированием индивидуального рабочего места, работы одного человека или группы людей.

Работу всегда нужно разделять на составляющие и выстраивать в виде определенной логической последовательности элементов. Если отбросить иррациональную веру в необходимость размежевания планирования и исполнения, то получается, что такой анализ необходимо проводить именно инженеру. В нашем распоряжении достаточно много свидетельств того, что качество планирования работы повышается, если в нем принимает участие человек, которому эту работу предстоит выполнять. В этом заключается суть метода, известного как «упрощение работы», который весьма успешно применяется уже на протяжении тридцати лет. В случае его применения результаты всегда оказываются одинаковыми: улучшение организации работы, более высокая производительность и отсутствие сопротивления переменам со стороны сотрудников. Вряд ли можно считать случайностью, что программа упрощения работы была внедрена в цехах Chesapeake & Ohio Railroad за несколько лет до того, как служащие этой компании выступили с инициативой реконструкции всего завода.

## **Каждому работнику нужно дать возможность проявить себя в роли лидера**

Однако участие работника компании в планировании своей работы – не единственный способ усвоения управленческого подхода. Человеку нужно дать возможность выполнять

лидерские функции в общественной жизни компании, потому что это может стать для него идеальным способом приобрести настоящий управленческий опыт.

Качества, делающие человека лидером и уважаемым членом команды, не всегда делают его подходящим кандидатом на получение управленческой должности. Самый распространенный способ признания заслуг работника – повышение по службе. Сколь бы многочисленными ни были варианты продвижения по карьерной лестнице, какой бы справедливой ни была эта система, некоторые весьма уважаемые лидеры, скорее всего, не получают управленческие должности, разочаруются и перейдут в оппозицию к руководству компании, чтобы в полной мере реализовать себя в роли лидеров. Неслучайно многие профсоюзные лидеры выбрали этот путь, поскольку компания не отметила их лидерские способности и не дала им возможности занять руководящую должность.

Уолтер Рейтер<sup>49</sup> в этом смысле весьма показательный пример. Вряд ли можно сомневаться в том, что его убежденность в порочности системы свободного предпринимательства основывается на том, что какая-либо хорошая система выявила бы у него выдающиеся лидерские способности и нашла бы им достойное применение. Но я также знаком с рядом лидеров профсоюза железнодорожников – ультраконсерваторов по темпераменту и даже внешнему виду, – чей интерес к профсоюзной деятельности стал следствием того, что в свое время им не удалось занять руководящие посты в компаниях, где они работали.

Каждый бизнес включает в себе возможности для приобретения работником реального управленческого опыта, притом что он остается при этом на своем рабочем месте. В каждой компании найдется немало видов деятельности, в которых сотрудник может проявить себя в роли лидера. Этим в любом случае кто-то должен заниматься. Однако зачастую такая деятельность весьма далека от настоящей работы компании, хотя и оказывает на нее опосредованное влияние. Такие функции вовсе необязательно должен выполнять руководитель. Перечислим подобные виды деятельности: организация сдачи крови в пользу Красного Креста или проведение рождественской вечеринки в компании, составление графика рабочих смен или реализация программ техники безопасности, организация работы кафетерия или публикация материалов, предложенных сотрудниками компании. Все эти дела оказывают минимальное влияние на работу компании, однако в совокупности предоставляют широкое поле ответственности. Для каждого сотрудника такие задачи весьма важны хотя бы потому, что они влияют на его общественную жизнь.

Не стоит также забывать об информационных услугах, которые работники могут предоставлять своим товарищам по работе, например: выпускать ежегодный отчет для служащих компании; составлять справочник работника для новых сотрудников; организовать курсы для желающих освоить новые методы работы, приобрести новую профессию или повысить квалификацию или курсы по обслуживанию клиентов; научить коллег отвечать на телефонные звонки. Привлекать к решению этих задач менеджеров, вместо того чтобы возлагать ответственность на самих работников, значит лишать компанию уникальной возможности прививать своему персоналу управленческий взгляд на работу и компанию в целом. Кроме того, это свидетельствовало бы о неспособности руководства рационально и эффективно вести дела компании. У менеджмента и без того много забот и обязанностей, относящихся непосредственно к бизнесу, чтобы нагружать его дополнительными функциями, не оказывающими непосредственного влияния на дела компании. Чтобы добросовестно исполнять те или иные общественные поручения, требуется немало времени и помощников. Контроль менеджментом их исполнения создает дополнительные поводы для критики руковод-

---

<sup>49</sup> Уолтер Рейтер (1907–1970) – американский профсоюзный лидер, который в середине XX столетия превратил Объединенный профсоюз работников автомобилестроения в могущественную силу не только в автомобилестроительной промышленности, но и в Демократической партии США. Будучи в начале 1930-х годов убежденным сторонником социалистических идей, он стал ведущим либералом и сторонником «Нового курса», провозглашенного Рузвельтом. *Прим. пер.*



ства и недовольства его действиями. Бывают ли сотрудники хоть когда-нибудь довольны тем, как руководство компании организовало работу кафетерия?! Пусть менеджмент лучше решает свою важнейшую задачу – способствует повышению производительности работников и достижению целей компании.

Позвольте мне прояснить еще один вопрос. Я убежден, что рядовые сотрудники не могут участвовать в управлении компанией. На них не лежит ответственность за бизнес. Следовательно, у них нет и полномочий. Кроме того, мне хотелось бы, чтобы типичный бизнес как можно меньше занимался не свойственными ему «общественными» делами. Я не сторонник раздувания штата, бесконечных собраний и прочих симптомов организационной рыхлости. Я за то, чтобы все эти дополнительные функции, если они так уж необходимы, выполнялись силами общественности компании, без привлечения столь ценного ресурса, как менеджмент.

Стандарты этих видов деятельности должны быть высокими, поскольку они обеспечивают руководству компании блестящую возможность объяснить рядовым служащим смысл и значение истинных стандартов производительности. Однако фактическую ответственность за исполнение таких функций следует возлагать на членов коллектива компании. Исполнение общественных функций должно стать тем средством, с помощью которого работник приобретает мотивацию к высокопроизводительному труду, причем мотивация может возникнуть в том случае, если он усвоит управленческий взгляд на свою работу и компанию в целом.

Создать эффективную альтернативу страху как мотиватору к высокопроизводительному труду – непростая задача. Но ее необходимо решить. Сегодня мы располагаем техническими знаниями, позволяющими нам организовать индивидуальную и коллективную работу таким образом, чтобы обеспечить максимально высокую производительность труда. Сегодня мы имеем знания из области социологии и психологии, позволяющие организовать эффективную работу людей. Новые технологии обеспечили нас системой производства и распределения, которые создают более широкое поле для реализации способностей работника, его энтузиазма и желания добиться выдающихся результатов. Однако без желания работника трудиться с полной отдачей сил эти потенциальные возможности не принесут плодов, на которые мы имеем все основания рассчитывать. То, что нам удалось избавиться от страха, просто замечательно. Но этого недостаточно. Нам нужна позитивная мотивация: оптимальное назначение на рабочие места, высокие стандарты производительности, информация, необходимая работнику для самоконтроля, а также участие работника в деятельности компании как сознательного и ответственного члена коллектива.

Предыдущую главу я бы назвал своего рода манифестом. То же можно сказать и об этой главе. Обе главы представляют собой программы действий, поскольку, несмотря на множество частных примеров успешного управления работником и работой, в целом эта задача, насколько мне известно, не была решена нигде.

В настоящее время нам уже известно многое. Мы знаем, *что* должны делать, – во всяком случае, нам известно, что можно сделать гораздо больше того, что делается сегодня. Несомненно, у нас есть все основания рассчитывать (возможно, мы можем даже требовать этого), что примерно через двадцать лет наша нынешняя цель будет достигнута, а то, что сейчас звучит как манифест, станет достоянием истории.

## Глава 24

### Экономическое измерение

Материальное вознаграждение не может служить источником позитивной мотивации – Самые серьезные решения, которые предстоит принять в этой области – Гарантии постоянной заработной платы и занятости работников – Негативное отношение работника к прибыли – Участие в прибыли и владение акциями компании – «Нет продажи – нет работы»

Я намеренно не касался пока темы экономических связей между компанией и работником – но вовсе не потому, что это второстепенный вопрос. Как уже указывалось, в современном индустриальном обществе материальное вознаграждение не может служить одним из важнейших источников позитивной мотивации, хотя неудовлетворенность в этом смысле препятствует росту производительности. Даже самое щедрое финансовое вознаграждение не сделает работника ответственным и не повлияет на организацию труда. При этом нематериальные стимулы не в состоянии компенсировать неудовлетворенность работника денежным вознаграждением.

Именно в этой области мы можем столкнуться с необходимостью принимать в ближайшем будущем самые серьезные решения. Несколько ближайших лет вполне могут определить – хотя бы из-за требования профсоюзов «гарантировать уровень годовой заработной платы», – удастся ли нам разрешить экономические конфликты к выгоде компании, работника и общества на много лет вперед или, напротив, эти конфликты будут в предстоящие годы только усугубляться.

Главная проблема – вовсе не в высоких или низких ставках заработной платы или разнице в заработной плате, сколь бы сильным ни было негодование работников по этому поводу. Корень проблемы значительно глубже.

Первая проблема заключается в конфликте между точкой зрения компании, которая рассматривает зарплату как издержки и стремится к ее гибкости, с одной стороны, и точкой зрения работника, для которого зарплата – это доход (и, соответственно, она должна быть стабильной), с другой стороны. Этот конфликт можно разрешить только с помощью предсказуемой заработной платы и плана занятости<sup>50</sup>.

Требовать гарантии абсолютной занятости (или, пользуясь излюбленной формулировкой современных профсоюзных лидеров, «гарантированного уровня годовой заработной платы») или твердо обещать ее людям – так же бессмысленно, как обещать человеку бессмертие. Твердо обещать людям занятость было бы нечестно, поскольку такое обещание невозможно выполнить именно тогда, когда люди больше всего нуждаются в работе, то есть в периоды экономической депрессии. А повсеместное удовлетворение требования гарантированной занятости, лишив экономику всяких признаков гибкости, сделает наступление экономической депрессии неминуемым, причем спад примет гораздо более тяжелые формы. Эту опасность ясно продемонстрировал опыт Италии, где людям была обещана «гарантированная занятость». В суровые годы, последовавшие за поражением Италии во Второй мировой войне, когда победа коммунистической идеологии казалась практически неизбежной, итальянское правительство приняло закон, запрещающий работодателям увольнять постоянных работников за исключением случаев, когда компания оказывалась на грани банкротства. В результате итальянские работодатели перестали принимать на работу новых людей, поскольку каждый принятый тотчас же становился постоянным работником, которого невозможно уволить. Компании предпочитали даже отказаться от расширения бизнеса, только бы

---

<sup>50</sup> Подробное обсуждение этого вопроса можно найти в моей книге *The New Society* («Новое общество»).

не принимать на работу новых сотрудников. Например, несмотря на острый дефицит электроэнергии в промышленных регионах Северной Италии, компании-производители растягивали свои программы строительства на длительные сроки, вместо того чтобы нанять в строительные бригады дополнительных рабочих, для которых примерно через пять лет могло бы не найтись работы. Этот закон, принятый ради борьбы с безработицей и, возможно, действительно необходимый в условиях, сложившихся в 1945–1946 годах, стал одной из главных причин серьезного роста безработицы в Италии. Но поскольку его окрестили «законом о гарантированной занятости», а для итальянских профсоюзов он стал чем-то вроде «священной коровы», никто не осмеливался во всеуслышание заявить о том, какой вред он наносит экономике, не говоря уж о том, чтобы предложить внести в него соответствующие поправки или вообще отменить.

Между тем людям нужно не обещание бессмертия – иными словами, «гарантированная ежегодная зарплата», – им нужен некий полис страхования жизни. И такой полис можно предоставить<sup>51</sup>.

Большинство компаний способно предвидеть, исходя из прошлого опыта, самое значительное сокращение рабочих мест, которое может произойти на протяжении любых двенадцати месяцев. (В американских компаниях самое значительное снижение занятости произошло в 1937–1938 годах.) На основе этого опыта можно спрогнозировать наступление неблагоприятной ситуации для сегодняшних работников. Одно лишь это позволило бы спрогнозировать уровень занятости и дохода, причем такой прогноз имел бы мало общего с ожиданиями самих работников. Незначительное меньшинство компаний столкнулось с сокращением на одну треть реального рабочего времени (количества отработанных часов) в течение года. Но даже такое сокращение означает, что 80 процентов работников могут рассчитывать отработать 80 процентов отработываемого сейчас времени в течение предстоящего года. А 80 процентов дохода – вполне достоверный прогноз, чтобы дать работникам возможность планировать свой семейный бюджет.

Когда в нашем распоряжении есть такой прогноз, мы можем фактически гарантировать его и, соответственно, снизить риск не только для компании, но и для работника. Разумеется, нельзя исключать и форс-мажорных обстоятельств. Гарантированное ожидание занятости и уровня заработной платы не защитит служащих в случае, если компания обанкротится или в отрасли произойдет спад. Правда, в таком случае можно утверждать и то, что страхование от пожара нас не устраивает потому, что оно не гарантирует возмещения ущерба, причиненного торнадо.

С высоты своего опыта мы можем утверждать, что обеспечение стабильной занятости и заработной платы выгодно компании, потому что ведет к снижению производственных издержек. Но подобная стабильность не имеет ничего общего с филантропией и не должна рассматриваться как акт благотворительности. Более того, самые эффективные планы обеспечения стабильности заработной платы и занятости были разработаны вследствие попыток сокращения затрат путем стабилизации производства.

В качестве примера можно привести техническое обслуживание и текущий ремонт на железной дороге. Работы по обслуживанию и ремонту обычно проводились в соответствии с текущим доходом. Это означало, что работы в основном выполнялись в периоды высокой интенсивности движения поездов – то есть ремонтники большую часть времени не занимались своей работой, а пережидали, пока пройдет состав. Включив ремонтные работы в фиксированный бюджет и планируя пиковые нагрузки

---

<sup>51</sup> Один простой, но весьма эффективный план для небольшой компании Resistoflex описан в январском выпуске журнала Personnel за 1954 год.

на периоды низкой интенсивности движения поездов, компания сократила издержки более чем на треть. К тому же ей удалось стабилизировать занятость, максимальный уровень которой колебался в пределах 10 процентов за любой двенадцатимесячный период.

Появление новых технологий тоже заставляет компанию стабилизировать занятость. Автоматическое оборудование функционирует практически без перебоев, а высококвалифицированные работники представляют собой незаменимый ресурс, значит, компания будет очень заинтересована в сохранении таких сотрудников, независимо от ситуации в экономике.

Впервые в истории человечества современная экономика позволяет разрешить извечный конфликт между экономической гибкостью и экономической защищенностью. Разрешение этого конфликта укрепит компанию и уменьшит ее экономическое бремя. В этом легко убедиться, проанализировав хотя бы пример IBM.

Но если менеджмент не осознает этого и не будет действовать соответствующим образом, ему придется согласиться на «гарантированный уровень годовой заработной платы». Мы совершенно справедливо подчеркиваем, что в современном индустриальном обществе рабочие становятся средним классом. Однако символом принадлежности к среднему классу всегда был регулярный, ожидаемый и стабильный недельный или месячный доход, тогда как пролетариат всегда получал почасовую или сдельную оплату за свой труд.

Нам также известно, что для большинства работников гарантированная занятость служит самым важным и убедительным показателем социальной защищенности. По сравнению с этим меркнут все остальные факторы социальной защиты, такие как пенсия или медицинское обслуживание. Станут наши профсоюзы требовать гарантий занятости в этом году или в следующем, зависит от ситуации, складывающейся в экономике. Менеджмент может лишь выбирать между прогнозом занятости и заработной платы, выгодным для компании и работника, и «гарантированным уровнем годовой заработной платы», пагубным и для предприятия, и для работника; между разрешением старого конфликта, которое укрепит компанию, и фальшивым обещанием экономического бессмертия, которое приведет лишь к еще большему озлоблению людей и обострению конфликта.

## **Негативное отношение работника к прибыли**

Предсказуемый план обеспечения дохода и занятости может способствовать преодолению негативного отношения к прибыли, глубоко укоренившегося в сознании работника. Ничто не наносит свободной экономике большего вреда, чем враждебное отношение к прибыли. Большинство способов борьбы с этой опасной болезнью, использовавшихся до настоящего времени, оказались полумерами.

Очевидным решением этой проблемы кажется участие работников в прибыли компании. Попытки ввести этот способ в практику предпринимаются уже больше столетия, однако результаты, особенно на крупных предприятиях, не внушают оптимизма. Пока компания (и, соответственно, ее работники) неплохо зарабатывают, такой подход широко популярен. Однако самое трудное – убедить работников, что компания может в любой момент понести убытки, и, следовательно, прибыль нужно не только «проедать», нужно еще позаботиться о своем будущем. Между тем участие работников в прибыли компании не решает этой проблемы. Напротив, в своей привычной форме, в виде ежегодных дивидендов, применение этого подхода убеждает работников в том, что создание прибыли – крупной прибыли! – происходит довольно легко, почти автоматически. У сотрудников может возникнуть ощущение, что прибыльность компании – штука приятная во всех отношениях. Они даже могут подумать, что от того, как они сами работают, напрямую зависит сумма вознаграждения, полу-

чаемая ими в конце года, хотя реальное положение дел вовсе не таково, чтобы произвести впечатление на тех, кто не относится к числу горячих сторонников участия работников в прибыли компании. Однако работников трудно заставить попытаться уяснить функции прибыли и научить их относиться к прибыли как к абсолютно необходимой, единственной альтернативе убыткам и экономическому спаду. Участие в прибыли компании может облегчить эту задачу, и нам следует приветствовать любые попытки в этом направлении. Но, по крайней мере в существующей форме, такое участие не является тем ответом, в котором мы нуждаемся (причем такая нужда в большей степени ощущается в условиях классовой борьбы, ведущейся в странах континентальной Европы, чем в США).

Аналогично, несмотря на то что получившее столь широкое распространение владение акциями отвечает интересам компании и общества в целом, верить в то, что работник изменит свое отношение к прибыли только потому, что владеет десятью или двадцатью пятью акциями (или даже сотней) своей компании, наивно. Неприятие прибыли коренится значительно глубже, чем собственный экономический интерес. Оно происходит из чувства сопротивления и неприятия подчиненности его собственных, индивидуальных целей безличным целям и законам компании. Более того, даже если *все* акции компании принадлежат работникам, это не решает проблемы; об этом свидетельствует опыт предприятий, находящихся в собственности работников, а также национализированных компаний. То, что через один-два десятка лет большинство акций открытых акционерных компаний США окажется, прямо или косвенно, в руках работников или их пенсионных, страховых и инвестиционных фондов, увы, не изменит негативного отношения работников к прибыли.

Неэффективность этих попыток (серьезных и преследующих самые благородные цели) объясняется, наверное, тем, что они сосредоточены не на работе, выполняемой работником. Между тем именно свой труд человек и вкладывает в компанию. Выходит, ему необходимо привить понимание того, что его работа зависит от прибыли и что только за счет прибыли предприятия эту работу можно сделать более производительной, комфортной и безопасной. Сегодня цель всех ухищрений, направленных на то, чтобы заставить работника смириться с прибылью, сводится к тому, чтобы дать ему возможность почувствовать себя «владельцем» компании. На самом же деле «доля» сотрудника в компании – это выполняемая им работа, тогда как его участие в прибыли (или владение акциями) представляет собой для него своего рода «приятное дополнение» и как таковое не может играть главную роль.

Пока работник считает целью компании получение прибыли, он будет убежден в противоположности своих личных интересов интересам компании. Он также не сможет избавиться от старого как мир предрассудка, будто именно производство рождает прибыль – иначе говоря, будто творит ее именно он, работник. И никакими доводами его не убедишь в том, что противопоставлять «производство для использования» и «производство для прибыли» ошибочно. Но если компания ставит себе целью создание клиента, тут вместо конфликта возникает гармония, поскольку без продаж не может быть работы – точно так же, как без работы не может быть продаж<sup>52</sup>.

Возможно, когда в тридцатые годы руководство компании IBM, не желая увольнять рабочих, приняло решение искать новые рынки, оно подсказало нам, как решается эта проблема. Дело в том, что это решение превратило прибыль из чего-то такого, что создается работником и присваивается компанией, в нечто такое, что доставляется рынком и в чем нуждаются *в равной степени* компания и работник. В результате работники увидели, что их

---

<sup>52</sup> Ту же мысль недавно высказал Александр Херон, вице-президент компании Crown Zellerbach и один из первых исследователей проблемы управления работником и работой, в своей замечательной книге *No Sale, No Job* («Нет продажи – нет работы») (New York: Harper & Brothers, 1954).

реальная доля в компании идентична благосостоянию этой компании. Они также поняли, что прибыльность необходима и компании, и работнику.

Участие работников в прибыли компании вполне может быть использовано как одна из мер, направленных на прогнозирование уровня занятости и дохода. Например, мой личный опыт привел меня к убеждению, что из всех возможных вариантов участия работников в прибыли этот – самый желательный для работников. Но, по всей вероятности, он вторичен, как и любая попытка предоставить работнику долю в прибыли как таковую. Главное же – стремление менеджмента сохранять рабочие места и поддерживать непосредственную и очевидную связь между успехом компании и защитой рабочих мест, которую обеспечивает успех предприятия. (Полагаю, это стремление должно ограничиваться теми обязательствами, которые компания может гарантировать своим работникам исходя из прошлого опыта, то есть уровня занятости и дохода, целесообразного в прошлом. Но даже такой прогнозный уровень я обещал бы с учетом определенного уровня риска, в соответствии с которым можно было бы предусматривать страховку или в периоды благоприятной экономической конъюнктуры аккумулировать резервы на случай возникновения непредвиденных обстоятельств. Иными словами, я посоветовал бы руководству компаний действовать более консервативно, чем действовала ИВМ в 1930-е годы.)

По сути, такой подход вполне обоснованный и эффективный. Он показывает, что интересы компании и работника не противоречат друг другу; что менеджмент, обслуживающий интересы компании, обслуживает и интересы работника тоже; что менеджеров нанимают для защиты рабочих мест служащих компании; и главное, что получать прибыль абсолютно необходимо для обеспечения доли работника в предприятии, то есть его работы.

Очевидно, что нам еще не хватает знаний и опыта в этой области. Подход, которым можно было бы воспользоваться в этом случае, нам понятен лишь в общих чертах; как именно выполнять эту работу, еще предстоит выяснить. Но, в конце концов, мы лишь в последние несколько лет приобрели знания основ экономики, которые позволяют самому работнику понять, что в его же собственных интересах не задавать вопрос, не слишком ли высока прибыль, а задумываться над тем, достаточно ли она высока. «Экономическое образование» тоже не даст ему этого понимания, даже если речь идет о настоящем образовании, а не о пропаганде. Решение этой задачи требует четких действий со стороны менеджмента – действий, направленных на обеспечение согласованности между целями компании и интересами работника, простого и наглядного объяснения их зависимости друг от друга и от уровня прибыли.

## **Глава 25**

### **Руководитель низового звена управления**

Можно ли считать менеджера низового звена руководителем для работников – Почему руководитель низового звена должен быть менеджером – Ответственность менеджера низового звена перед вышестоящим руководством – Две должностные обязанности руководителя низового звена – Противоречия, возникшие в наше время – Сокращение штата подчиненных руководителя низового звена – неправильное решение – Что требуется руководителю низового звена – Цели отдела руководителя низового звена – Возможности карьерного роста – Управленческий статус – В чем должна заключаться работа руководителя низового звена – Компании нужны менеджеры, а не руководители низового звена

Принято считать, что руководитель низового звена управления – это «представитель менеджмента» для своих подчиненных, рядовых работников. Это не так. Организация работы и людей для ее выполнения; наличие или отсутствие у работников надлежащей мотивации; экономические отношения работника с компанией; моральный дух, принципы и практические методы организации – все это не определяется руководителем низового звена. Более того, он даже не может оказывать существенного влияния на все эти факторы. Все эти задачи решает высшее руководство компании – и работнику это хорошо известно. Даже лучший из менеджеров низового звена не способен исправить положение, сложившееся в результате применения порочных принципов и методов управления работниками. Переоценивая важность низшего звена управления, как это нередко склонны делать нынешние менеджеры, руководство компании лишь вредит делу, поскольку подчас это заставляет его ограничиваться уговорами руководителей низового звена добросовестнее относиться к исполнению своих обязанностей (очевидно, топ-менеджмент ошибочно полагает, что именно в этом и заключается исполнение его обязанностей, связанных с управлением работниками).

Тем не менее только руководитель низового звена управления (будь то начальник канцелярии, бригадир, мастер или начальник участка) способен понятно изложить менеджменту, что именно нужно рядовым работникам для обеспечения высокопроизводительного труда. От его умения правильно планировать работу зависит, будет работник время от времени сидеть без дела или трудиться бесперебойно на протяжении всего рабочего дня. От его способности обучать подчиненных, помогать им и правильно расставлять по рабочим местам во многом зависит эффективность работы компании.

Руководитель низового звена управления должен планировать работу так, чтобы она выполнялась равномерно и бесперебойно. Он должен следить за тем, чтобы у его подчиненных было необходимое оборудование, чтобы на рабочих местах были созданы условия для высокопроизводительного труда и чтобы люди работали в составе организованных групп. Он также несет ответственность за то, чтобы подчиненные хотели и могли выполнять порученную им работу. Менеджер низшего звена управления должен ставить перед подчиненными цели, согласующиеся с целями всей компании. На основе этих целей он обязан вместе с работниками выработать конкретную цель для каждого из них. При этом он несет основную ответственность за правильную расстановку людей по рабочим местам. Именно на нем в первую очередь лежит ответственность за воспитание потенциальных лидеров команды.

### **Противоречия, возникшие в наше время**

Перечисленные выше требования гораздо более умеренны, чем те, которые предъявляются сегодня к руководителю низового звена, – такие требования можно предъявлять,

пожалуй, только гению. А ведь мы еще не упомянули здесь о помощи советами, которую руководитель низового звена должен оказывать подчиненным, о повышении их уровня экономического образования (а это, конечно же, подразумевает компетентность в экономических вопросах его самого), а также о разъяснении работникам действий менеджмента. Между тем такие требования можно предъявлять лишь к весьма одаренному и образованному человеку, имеющему богатый жизненный и практический опыт!

Однако руководителей низового звена, удовлетворяющих столь высоким требованиям, найти очень непросто. Чаще всего должностные обязанности менеджера низового звена не только плохо продуманы, но и плохо организованы. В американском бизнесе круг задач такого руководителя обычно представляет собой хаотический, составленный почти наугад набор функций, и это следствие непоследовательности и непостоянства, которые мы наблюдаем на протяжении многих десятилетий.

Каждый знает – или по крайней мере уверен, что знает, – чем должен заниматься руководитель низового звена. Например, он должен уметь работать с бумагами и заполнять всевозможные формы и при этом быть грамотным техническим специалистом более высокой квалификации, чем у любого из его подчиненных. Он должен досконально знать оборудование и инструменты, с которыми работают его подчиненные. И при этом быть настоящим лидером, способным вести за собой людей. Причем все перечисленные дела он обязан выполнять безупречно – за что будет получать зарплату в размере четырех тысяч долларов в год!

Хуже всего то, что, в то время как менеджмент убежден, что первейшим долгом руководителя низового звена должна быть забота о человеческих отношениях, рассчитывать на повышение в должности могут только те, кого беспокоят не столько люди, сколько «красивые» показатели. Неудивительно, что немногие предпринимавшиеся до настоящего времени попытки выяснить, чем же занимается руководитель низового звена, показали, что он разрывается между сорока – пятьюдесятью разными и во многом несовместимыми делами, не имея возможности сосредоточиться на чем-то одном. Можно рассуждать о том, что руководитель низового звена – это часть менеджмента, и непрестанно подчеркивать важность и значимость его работы, но, к большому нашему сожалению, реальное положение дел больше напоминает картину, нарисованную лидером местного профсоюза, для которого руководитель низового звена – это мальчик на побегушках, состоящий в услужении у менеджмента и неспособный принять самостоятельно ни одного мало-мальски важного решения, который всегда чувствует себя не в своей тарелке и к которому лучше не обращаться по поводу решения важных вопросов.

Такое противоречие возникло частично из-за того, что изначально представляла собой работа руководителя низового звена. А представляла она собой некий гибрид, одним из родителей которого был «хозяин», или «мастер», в старинном понимании этого слова, который и был настоящим начальником. Еще не так давно, в 1880 году, в Новой Англии на некоторых заводах руководителем низового звена был настоящий предприниматель. Он занимался вопросами производства, принимал на работу людей, организовывал их для выполнения работы, как сам считал нужным, и жил на разницу между доходом и своими фактическими расходами. Вторым родителем был «старшой» (например, в бригаде канавокопателей или бурлаков), который был главным среди своих товарищей по работе потому, что занимал первое (ведущее) место в бригаде рабочих; при этом его авторитет основывался главным образом на том, что именно он кричал «раз, два, взяли!», задавая таким образом темп и ритм работы всей команды. (Немецкое слово *vorgarbeiter* (старший рабочий) или английское слово *charge hand* (десятник) весьма точно описывают сущность этой должности.) Нынешний руководитель низового звена получил в наследство многие из *функций* прежнего «мастера»



хозяина». От «старшого» он, однако, унаследовал главным образом свое *ведущее положение* в коллективе.

Со временем из функций руководителя низового звена постепенно изымались те, которые не были изначально закреплены за ним. Организация работы подчиненных была вменена в обязанность инженеру по организации производства. Управление работниками, их подбор и назначение на рабочие места, обучение и оплата труда стали заботой специалиста по персоналу. Инспектирование, контроль качества, учет издержек производства теперь поручены мастеру. Наконец, появление профсоюзов лишило руководителя низового звена одной из важнейших функций – дисциплинарного контроля. Все, что ему осталось, – образно выражаясь, подбирать разноцветные клочки ткани, которые никогда не станут одеждой.

Наконец признав проблему, мы, начиная с середины двадцатых годов, пытались сделать круг обязанностей руководителя низового звена более узким и определенным, сократить количество работников в его подчинении. В конце 1920-х типичный руководитель низового звена в производственной отрасли отвечал за работу шестидесяти или даже большего количества человек. Сегодня типичный руководитель в производственной отрасли руководит не более чем 20–25 работниками.

Назрела необходимость сделать работу руководителя низового звена более управляемой. И одним лишь сокращением подчиненных работников этого не добиться. Во-первых, потому, что проблема вовсе не в том, сколько людей находится под его началом, а в том, что у него слишком много дел, с которыми нужно справиться, притом что он далеко не всегда знает, какие дела следует считать более важными, а какие – менее важными. Во-вторых, меньшее количество подчиненных автоматически снижает статус его должности, из-за чего практически невозможно избавить его от второстепенных дел, например от ведения документации и составления всевозможных отчетов. И главное, это мешает руководителю низового звена выполнять одну из своих важнейших функций – представлять интересы работников перед менеджментом компании.

Иными словами, проблема заключается не в широте сферы контроля руководителя низового звена, а в широте сферы его управленческой ответственности. Он выполняет слишком много обязанностей (согласно результатам исследования, проведенного в Вооруженных силах США<sup>53</sup>, в сферу должностных обязанностей типичного производственного руководителя низового звена входит 41 вид деятельности), не располагая при этом ни властными полномочиями, ни статусом, которые позволяли бы ему эффективно их исполнять.

Сокращение числа подчиненных руководителя низового звена не решает этой проблемы, а лишь усугубляет ее. Единственное, что можно сделать в этой ситуации, – правильно организовать его работу.

## **Что требуется руководителю низового звена**

Для эффективного исполнения своих обязанностей руководителю низового звена нужны четко сформулированные цели работы, которые непосредственно зависят от общих целей компании. Подобно всем настоящим целям, они должны ориентироваться на результаты деятельности компании и реализацию ее основных представлений и принципов. В них должны быть сбалансированы потребности как краткосрочных, так и долгосрочных перспектив бизнеса.

---

<sup>53</sup> “Activities and Behaviors of Production Supervisors” Report No. 946, Personnel Research Section, PR & P Branch, The Adjutant General’s Office, Department of the Army, Washington, D.C., 1952.

Руководителю низового звена необходимы полномочия, которые позволяли бы ему взять на себя ответственность за достижение этих целей. Ему нужны знания о деятельности компании, ее структуре, целях и достигнутых результатах; без всего этого его собственные цели не могут иметь смысла. Ему нужны средства для достижения целей, а также инструменты для измерения и оценки достигнутого. По сути, все, что необходимо для достижения целей его подразделения, должно находиться под его контролем, иначе он не может нести за него ответственность.

Кроме того, руководителю низового звена необходимы возможности для карьерного роста, а также рациональная система повышения по службе, опирающаяся на четкие стандарты эффективности исполнения им своих должностных обязанностей. Отсутствие таких возможностей, наверное, самая серьезная проблема руководителей низового звена. Предоставить им такие возможности было бы вполне справедливо. Результаты ряда опросов свидетельствуют о том, что около 70 процентов менеджеров низового звена жалуются на то, что, как бы хорошо они ни работали, их не повышают.

Лишение руководителей низового звена карьерного роста означает преступное расточительство человеческих ресурсов. Ведь люди доказали делом, что справляются с работой, необходимой каждому предприятию: планированием работ, исполнением лидерской функции, обучением подчиненных и назначением их на рабочие места. Тем не менее каждая известная мне компания сокрушается, что не может найти сотрудников, обладающих такими качествами. Совершенно очевидно, что нужно искать тех, кто мог бы стать эффективным менеджером или техническим специалистом, среди руководителей низового звена.

Карьерный рост менеджеров низового звена очень важен еще и для того, чтобы у них была достаточная мотивация проявить себя как руководителя, способного эффективно управлять людьми. Проявив способность к эффективному управлению, такой руководитель имеет все основания рассчитывать на получение статуса менеджера и управленческой должности. Конечно, это не значит, что каждый будет повышен и станет менеджером, – тех, кто действительно продвинется по службе, очень мало. Но важно, чтобы руководители низового звена знали, что у них есть возможность получить управленческую должность, если они продемонстрируют способность эффективно управлять людьми. Они не должны чувствовать – как чувствует сегодня большинство из них, по крайней мере в производственной отрасли, – что их будущее абсолютно не зависит от результатов их работы сегодня.

Лишая руководителей низового звена возможностей для служебного роста, мы, по сути, подрываем основы свободного общества и отрицаем социальную ответственность компаний, поскольку мощь и единство свободного общества основываются на соблюдении принципа равных возможностей. А в индустриальном обществе это означает, что при наличии соответствующих способностей и трудолюбия рабочий может стать менеджером. В США должность руководителя низового звена всегда давала рабочему шанс карьерного роста и была первой ступенькой управленческой лестницы, чем объясняется отсутствие в нашей стране классов и классовой борьбы.

По этой причине руководителями низового звена всегда должны становиться лучшие рабочие. Отказ рядовому работнику в возможности стать линейным менеджером лишает его мотивации к высокопроизводительному труду. Это несовместимо с нашими социальными представлениями в такой же степени, в какой с ними несовместимо лишение руководителя низового звена права стать менеджером. Кроме того, только из рядовых работников можно вырастить эффективных руководителей низового звена. Лишь реальный опыт работы в трудовом коллективе эффективно готовит человека к работе менеджера низового звена. Современное веяние назначать руководителями низового звена выпускников колледжей представляет собой безответственную и антиобщественную практику. То же самое можно сказать о выраженной тенденции оставлять должности специалистов и посты в выс-

шем руководстве за выпускниками колледжей, получающими при этом статус «стажеров». Мои возражения против подобной практики основаны на убежденности в том, что образование должно обязывать к чему-то, а не даровать привилегии; я не боюсь показаться старомодным в этом вопросе. Меня возмущает развернутая в некоторых учебных заведениях пропагандистская кампания, суть которой сводится к тому, что получение образования позволяет избежать «черной» работы и сразу же занять руководящую должность, обеспечивающую непыльную работу и высокий доход. Подобная политика вступает в противоречие с социальной ответственностью компании. Она противоречит потребности предприятия в наиболее эффективном использовании человеческого ресурса и потребности в таком руководителе низового звена, который обеспечивал бы высокопроизводительный труд подчиненных. Подобная политика порождает лентяев, а от лентяя на работе нельзя ждать ничего, кроме проблем.

Таким образом, обучение менеджеров должно начинаться с руководителей низового звена, а при заполнении вакансий среднего уровня управления и технических специалистов кандидатуры линейных менеджеров нужно рассматривать наравне с выпускниками колледжей. Лучше всего технических специалистов в области промышленного инжиниринга, контроля качества и планирования производства подготавливает успешная работа в должности руководителя низового звена. Способный руководитель может приобрести любые специализированные технические знания на соответствующих учебных курсах. Однако большую часть важных знаний, необходимых для успешного исполнения новых должностных обязанностей (знаний, касающихся деятельности компании, потребностей рядовых работников, руководителей низового звена и операционных менеджеров, а также места, занимаемого технической деятельностью в работе в целом), человек приобретает в ходе работы на посту руководителя низового звена.

Наконец, руководителю низового звена необходим статус менеджера. Его собственная должность должна быть достаточно значимой и достаточно серьезной, чтобы он мог представлять интересы подчиненных перед менеджментом компании. Вышестоящее руководство обязано прислушиваться к его мнению и относиться к нему серьезно. Если приходится принимать особые меры к тому, чтобы руководитель низового звена мог изложить перед руководством компании свое мнение (а именно так, к сожалению, бывает чаще всего), значит, работа линейного менеджера организована неудовлетворительно.

## **В чем должны заключаться должностные обязанности руководителя низового звена**

Пример компании IBM показывает нам, в чем заключаются должностные обязанности руководителя низового звена. Действительно, нет, наверное, другой такой сферы в управлении работником и работой, в которой бы бизнес мог научиться столь многому на опыте компании IBM, как организация работы руководителя низового звена.

Первый урок – работа менеджера низового звена заключается в *управлении*. Поэтому на него возложена большая мера ответственности. В компании IBM руководитель проекта отвечает за доведение нового проекта до этапа производства. Вместе со своими подчиненными он отвечает за разработку индивидуальных норм выработки, а также за планирование и распределение инструментов, материалов и запчастей. Общеизвестно, что сам руководитель низового звена не должен быть рабочим; более того, во многих договорах с профсоюзами ему запрещается даже прикасаться к оборудованию (за исключением случаев, когда оно нуждается в ремонте). Однако еще не все понимают, что он должен быть настоящим менеджером, а его работа в значительной степени связана с планированием и принятием решений. Вообще говоря, эта должность должна быть столь значительной, чтобы перед чело-

веком ставились цели, основанные на общих целях компании, и чтобы эффективность и результаты его работы оценивались по их вкладу в производительность всей компании.

Второй урок заключается в том, что руководителю низового звена должен быть обеспечен контроль над теми видами деятельности, за которые он несет ответственность, и штат подчиненных, способных заниматься такой деятельностью. Даже в лучшем случае рабочий день руководителя низового звена всегда будет напряженным. Но если мы рассчитываем на то, что он будет успешно справляться со своими обязанностями, то должны понимать, что ему просто не хватит времени для заполнения многочисленных бланков отчетности (по некоторым оценкам, в настоящее время эта работа отнимает у него около трети рабочего времени). Следовательно, руководителю низового звена нужен помощник. Между прочим, IBM предусмотрела для своих линейных менеджеров должность «диспетчера», в значительной мере исполняющего в секретарские функции.

У руководителя низового звена также остается мало времени для повседневного обучения подчиненных работе, с которой хорошо знакомы опытные сотрудники. Ему приходится заниматься планированием и составлением всевозможных графиков, снабжением необходимыми материалами и поддержанием в исправности оборудования (согласно результатам упоминавшегося выше исследования, проводившегося в Вооруженных силах США, исполнение этих обязанностей в общей сложности составляет гораздо больше половины объема всей работы эффективного руководителя низового звена управления в производственном подразделении). Остальная часть его рабочего времени посвящена личному общению с подчиненными по поводу возникающих у них проблем, совместной работе над освоением новых методов или процессов, информированию, обучению новичков и тому подобному. Иными словами, руководителю низового звена необходим один или несколько таких специалистов, каких в IBM называют инструкторами-наставниками.

Кроме того, ему нужна техническая помощь – например, по вопросам организации производства, методов, технологии и учета издержек. Ему может понадобиться специалист по распределению и поставке инструментов и ремонту оборудования. Все это функции обслуживания руководителя низового звена. Как и все вспомогательные функции, их должен исполнять кто-то из подчиненных, поскольку именно руководитель низового звена отвечает за результаты работы своего подразделения.

Из опыта IBM можно извлечь еще один урок: нам необходимо перестать сужать круг полномочий руководителя низового звена. В компании IBM, например, руководитель низового звена рекомендует, нанимает, увольняет, обучает и повышает в должности работников, а также составляет рабочий график. Именно он отвечает за отношения своего структурного подразделения с компанией, в частности с отделом персонала. Разумеется, все его решения по поводу персонала вначале утверждает его непосредственный начальник (это правило касается всех кадровых решений, принимаемых любым менеджером). А подчиненный, в данном случае руководитель низового звена, всегда должен иметь право на подачу апелляции. Но сами решения все же принадлежат руководителю низового звена; в противном случае он не обладает нужными для ответственного исполнения должностных обязанностей полномочиями.

Мы располагаем множеством аргументов в пользу того, что круг должностных обязанностей руководителя низового звена следует расширить, поскольку это, несомненно, будет способствовать повышению эффективности его работы.

Один крупный автомобилестроительный завод недавно перешел с централизованной системы найма новых сотрудников на полностью децентрализованную: теперь подбором персонала занимается руководитель низового звена управления. Отдел персонала по-прежнему проводит собеседования, отсеивание и тестирование кандидатов. Но окончательное

решение в каждом случае остается за руководителем низового звена: при появлении очередной вакансии ему всегда присылают нескольких кандидатов. В результате такого нововведения заметно выросла производительность труда. Руководители низового звена управления объясняют это, во-первых, более эффективным назначением людей на рабочие места. «У меня всегда есть возможность выбрать самую подходящую кандидатуру для конкретной работы», – таково их типичное объяснение. Во-вторых, руководители низового звена – да и сами рабочие – полагают, что рабочий гораздо лучше понимает, что от него требуется, когда его принимает на работу мастер, бригадир или начальник участка. «Сотрудники отдела персонала, – говорит по этому поводу один из профсоюзных лидеров, – обычно рассказывают кандидату об открывающихся перед ним блестящих возможностях, а также о замечательной пенсионной программе и медицинском страховании. Однако они не могут вразумительно объяснить, чем ему предстоит заниматься. А руководитель низового звена готов подробно рассказать, что именно требуется от человека на будущей работе и чем она ему выгодна. В итоге вы не встретите у нас ни многоопытных хитрецов, готовых “качать права” при любом удобном случае, ни наивных простаков, разочаровавшихся и готовых уволиться после того, как выяснилось, что через шесть недель они не сядут в кресло директора завода». Наконец, улучшились отношения с профсоюзом. Долгие годы завод страдал от мелких, но весьма болезненных трений с профсоюзом. Разумеется, и сейчас отношения нельзя назвать безоблачными, однако теперь руководитель низового звена может действовать без оглядки на профсоюз, не опасаясь, что каждый его шаг станет поводом для очередного недовольства профсоюза, прецедентом для всего завода и причиной снижения темпа работы.

Наконец, руководитель низового звена должен возглавлять больше работников, чем в настоящее время. Количество человек, разумеется, будет варьироваться в зависимости от обстоятельств. Но однозначно следует увеличить штат по меньшей мере в два или три раза по сравнению с сегодняшним. Это придаст руководителю низового звена статус, который нужен ему для того, чтобы представлять интересы подчиненных перед руководством компании, и не позволит ему играть роль надсмотрщика. Вместо этого ему придется управлять людьми, ставить перед ними цели, находить оптимальный способ назначения на рабочие места, обучать и планировать их работу. Это также даст нам возможность платить руководителю низового звена достойную заработную плату вместо пресловутых «10 процентов сверх ставки самого квалифицированного рабочего», которые применяются в настоящее время (в этом определении заметна глубокая пропасть между реальностью и досужими рассуждениями о том, что руководитель низового звена управляет работником). (Тем не менее платить высокую зарплату меньшему количеству руководителей низового звена выгоднее для компании, чем платить мизерные ставки сонму менеджеров, даже если включить сюда зарплату новых подчиненных руководителя низового звена.)

Если линейный менеджер действительно выполняет управленческую работу, если его поддерживают подчиненные, если он обладает реальными полномочиями, а возглавляемое им подразделение достаточно велико, в таком случае он сможет эффективно исполнять свои должностные обязанности. Более того, у него появится гораздо больше времени для работы со своими подчиненными, чем то, которым он располагает в настоящее время.

При этих условиях работа руководителя низового звена снова откроет перед ним возможности, которые она традиционно обеспечивала в США. Исполнение роли инструк-

тора-наставника учит рабочего справляться с обязанностями руководителя низового звена и на практике проверяет его способности. Неслучайно у компании IBM нет проблем с подбором кандидатов на должности руководителей низшего звена управления. Между тем практически во всех остальных производственных компаниях есть эта проблема, между прочим, весьма серьезная. Неудивительно, что руководству IBM не приходится волноваться по поводу того, как отнесутся рабочие к новому мастеру, бригадиру или начальнику участка, который еще вчера был таким же рабочим, как они сами, так как успешная деятельность в роли инструктора-наставника считается работниками справедливым и рациональным критерием для повышения в должности. Наконец, руководству компании IBM лишь в редких случаях приходится понижать руководителя низового звена в должности из-за его неспособности справиться со своими обязанностями. В то же время в других компаниях той же отрасли такое бывает достаточно часто: двое из четырех назначенных руководителей низового звена не справляются с новыми обязанностями – и это несмотря на разветвленную сеть курсов обучения, которые они проходят как до, так и после повышения по службе.

Но, возможно, самое важное то, что правильная организация работы руководителя низового звена обуславливает возможность его продвижения на управленческие должности с большей мерой ответственности. Нынешний руководитель низового звена может быть превосходным менеджером в том, что касается личных отношений с персоналом. Однако он не вполне готов управлять людьми на основе поставленных целей, организуя их работу и занимаясь планированием, – иными словами, управлять с помощью этих составляющих (работа менеджера), а не использовать личные отношения. Однако когда человека назначают на более ответственную управленческую должность, он должен уметь управлять всеми перечисленными компонентами: ставить цели, организовывать, планировать. Даже в случае правильной организации работы руководителя низового звена акцент будет – и должен быть – сделан на личных отношениях. Однако в числе его должностных обязанностей будет достаточно и концептуального, аналитического и интегрирующего управления, чтобы подготовить его к исполнению более широкого круга обязанностей и проверить в деле.

Если бы вопрос о целесообразности существования этой должности был вынесен на обсуждение, то мое мнение было бы таково: ее необходимо отменить – такова моя настоящая цель. Чтобы добиться от работника максимально возможной производительности труда, компании нужен менеджер, а не руководитель низового звена.

Спорить о терминах нецелесообразно. Однако термин «руководитель низового звена управления» описывает полную противоположность того, что в действительности должна представлять собой эта должность. Мне кажется, что даже сам термин – столь серьезная помеха, что было бы лучше заменить его словом «менеджер» (как было сделано в компании IBM и как собираются сделать в General Electric). В противном случае прежняя концепция «старшего» по-прежнему будет вводить нас в заблуждение.

Однако какой бы термин мы ни использовали, сама по себе должность руководителя низового звена управления, несомненно, должна свидетельствовать о том, что человек, ее занимающий, есть законный преемник вчерашнего высококвалифицированного работника, который, вместо того чтобы продолжать изготавливать обувь или выкладывать стену из кирпичей, занимается управлением.

## Глава 26

### Работники умственного труда

Являются ли работники умственного труда частью менеджмента? – Работники умственного труда – самая быстрорастущая категория рабочей силы – Ни управленцы, ни рабочие – Работник умственного труда и менеджер – Работник умственного труда и рабочий – Потребности работника умственного труда – Его цели – Его возможности – Его заработная плата – Организация его должностных обязанностей и работы – Признание его профессионального статуса

К менеджменту относятся не только руководители низового звена управления, к нему можно причислить и работников умственного труда<sup>54</sup>, которые сами себя считают менеджерами. Как и в случае руководителя низового звена, подобное утверждение свидетельствует о растущем беспокойстве относительно организации труда инженерно-технического персонала и способа управления им.

Служащие-специалисты – самая быстрорастущая группа среди работников компании. Например, в конце Второй мировой войны 75 промышленных компаний в США располагали исследовательскими лабораториями, в каждой из которых работало свыше ста специалистов. Тогда многие считали это специфическим явлением военного времени, стимулируемым льготными налогами на сверхприбыль. Но спустя пять лет, в начале Корейской войны, крупных лабораторий в американской промышленности стало в два раза больше. Сегодня количество больших и малых научно-исследовательских лабораторий в США перевалило за три тысячи.

Круг специальностей работников умственного труда тоже неуклонно расширяется. Для неспециалиста, а также для многих предпринимателей, понятие «работник умственного труда» по-прежнему означает инженера-исследователя или химика. Но помимо физиков, которые так ярко проявили себя в промышленности в 1940–1950-х годах, сейчас в бизнесе трудятся тысячи геологов, биологов и других представителей естественных наук, а также по меньшей мере сотни экономистов, статистиков, бухгалтеров и психологов, не говоря уже о юристах.

Появление новых технологий существенно ускорит эту тенденцию и еще больше расширит область применения специалистов-профессионалов. Помимо создания совершенно новых областей научно-исследовательских работ, это приведет к появлению в компании множества экономистов, которые будут заниматься изучением моделей рынка и доходов, а также специалистов по логическим методам и математиков.

С какими бы компаниями мне ни приходилось иметь дело, я сталкивался с потребностью в эффективной организации труда этих специалистов и технических экспертов.

Моя статья на эту тему (“Management and the Professional Employee” [ «Менеджмент и работники умственного труда»], Harvard Business Review, May-June, 1952) вызвала даже больший интерес, чем любая другая из моих статей по вопросам управления. После каждого моего выступления перед представителями деловых кругов – каким бы ни был его предмет – кто-нибудь из присутствующих обязательно спрашивал: «Что вы думаете об управлении работниками умственного труда?» Практически каждая крупная компания, с которой мне приходилось сотрудничать,

---

<sup>54</sup> Далее для обозначения представителей этой группы сотрудников компании мы будем использовать в качестве синонимов термины «служащий-специалист», «инженерно-технический персонал», «профессиональный работник» и «специалист». *Прим. ред.*

работает над этой проблемой. Похоже, что в некоммерческих организациях, например в вооруженных силах, она стоит так же остро, как и в бизнесе.

Вместе с тем это *настолько* новое явление, что мы до сих пор не знаем, как называть эту группу работников. Лишь в General Electric придумали для этого подходящий термин – «независимый профессиональный сотрудник». Сколь бы спорным ни казался нам этот термин (поскольку такие сотрудники обычно работают не самостоятельно, а в составе групп), нам придется пользоваться им, пока не придумают что-нибудь более удачное.

Однако даже более подходящий термин для работника умственного труда не отразит всей глубины сути данной проблемы и не покажет, как ее решить. Нам ясно одно: такая проблема действительно существует.

## Ни управленцы, ни рабочие

Утверждением о том, что служащий-специалист является частью менеджмента, обычно хотят подчеркнуть, что работник умственного труда – это не простой рабочий. Если это заявляет кто-то из менеджеров, то он имеет в виду, что специалистам не разрешается объединяться в профсоюзы. Если же это говорит кто-то из самих профессиональных работников, то он подразумевает, что возможности продвижения по службе, уровень заработной платы и статус должны быть такими же, как у менеджера, а не высококвалифицированного рабочего.

Впрочем, один из важнейших тезисов данной книги состоит в том, что от такого понятия, как «рабочий» (то есть человек, рассматриваемый как чисто материальный, даже неодушевленный ресурс), вообще следовало бы отказаться. Более того, я утверждаю, что конечная цель управления работником и работой – усвоение управленческой точки зрения всеми сотрудниками компании, а это возможно только в том случае, когда каждый работник возьмет на себя ответственность и будет готов принимать решения.

Таким образом, неправильно разделять индустриальное общество на менеджеров и рабочих; не меньшей ошибкой было бы исходить из того, что всякого, кто не является менеджером, следует считать рабочим, и наоборот. Во-первых, важно понимать, что каждый, кто работает в компании, – это сотрудник или работник, то есть управление представляет собой всего лишь особый вид деятельности; кроме того, каждый, кто работает в компании, в чем бы ни заключалась его работа, нуждается в управленческом видении. Во-вторых, не менее важно понимать, что служащий-специалист относится к особой категории сотрудников, работа которых хоть и характеризуется качествами и менеджера, и рабочего, вместе с тем обладает собственными, особыми чертами. Поняв, что такое работник умственного труда, мы сможем правильно организовать его работу и адекватно им управлять.

Мы все более ясно понимаем, что для успешного функционирования современной компании требуется по меньшей мере *три особых вида* работников. Ей нужны *менеджеры*. Ей нужны *обычные работники*, квалифицированные или неквалифицированные, люди физического труда или офисные служащие. Наконец, ей необходимо все больше так называемых *независимых профессиональных сотрудников*.

Чем отличается работник умственного труда от менеджера? Первый, как и менеджер, работает с людьми. Например, в подчинении у специалиста по маркетинговым исследованиям может быть один подчиненный – его помощник. При этом, несмотря на то что для выполнения его работы требуется высокое профессиональное мастерство, по своему характеру она вполне может быть по-настоящему управленческой, поэтому должна быть организована по принципу функциональной децентрализации. Заведующий лабораторией в металлургической компании может руководить пятьюдесятью сотрудниками. Однако, несмотря



на то что для исполнения его должностных обязанностей нужны навыки административной работы, этот вид деятельности осуществляет независимый профессиональный сотрудник.

Как и у менеджера, у такого специалиста часть его обязанностей связана просто с работой, а часть – с работой в команде.

Таким образом, разница между служащим-специалистом и менеджером в чем-то другом. Менеджер отвечает за результаты конкретного направления, проекта или подразделения, значит, он по определению отвечает за работу других людей. А независимый профессиональный сотрудник, работает он самостоятельно или в составе команды, отвечает только за свою работу.

Поскольку менеджер отвечает за результаты целого направления, он должен уметь распределять сотрудников по рабочим местам, перемещать и управлять людьми, работающими в этом направлении; он должен планировать их работу, организовывать их деятельность, объединять их в команду и, наконец, оценивать результаты работы.

Независимый профессиональный сотрудник тоже несет ответственность за результаты – но только за результаты собственной работы. Однако его работа будет эффективной, если другие люди понимают ее и сумеют воспользоваться ее результатами. Это означает, что работник умственного труда также отвечает за других сотрудников и имеет некоторые полномочия по отношению к ним, но его ответственность и полномочия отличаются от тех, какими располагает менеджер. Это *ответственность и полномочия наставника*.

Вторая отличительная черта – отношение данной работы к общим целям компании. Любую работу, цели которой основываются непосредственно на целях всего предприятия, можно считать управленческой. А ее эффективность оценивается с точки зрения вклада в успех всей компании. Если такая работа построена на правильных принципах, то она будет удовлетворять потребностям бизнеса в целом. Если же цели работы не вытекают непосредственно из общих целей компании, она не считается управленческой, так как ее цели узкоспециальные и не ориентированные на успех всего бизнеса. Ее эффективность придется измерять по профессиональным стандартам, а не по вкладу в эффективность и результаты работы всей компании.

У менеджера тоже есть профессиональные стандарты. Однако они не определяют его работу, потому что она зависит от целей компании. Профессиональные стандарты менеджера формируют лишь то, как он действует (или не действует), стремясь достичь своих целей. Специалист же ставит перед собой цели исходя из своих профессиональных задач. В его работе цели предприятия указывают на первоочередность задач, на то, как ему приспособить свою деятельность к потребностям компании и как расставить приоритеты. Говорить, что отдел продаж отлично справляется со своей работой, притом что компания находится на грани банкротства, просто глупо. Однако нет никакого противоречия в утверждении, что химик, геолог, специалист по налоговому праву, адвокат по патентным делам или главный бухгалтер прекрасно работают, даже если дела компании идут не лучшим образом.

Что же отличает специалиста от непрофессионального работника (каким бы ни был уровень квалификации последнего)? В первую очередь то, что он профессионал, то есть его работа, стандарты, цели и представления определяются профессией и могут не иметь никакого отношения к компании. Специалист всегда должен думать о том, какова его работа и что в его случае следует понимать под хорошей работой. Ему нельзя указывать, *что* он должен делать и какие стандарты обязан применять. Кроме того, за профессиональным работником не стоит «надзирать». Им можно руководить, его можно обучать, ему можно помогать (то же самое можно сказать и о менеджере). Но ему нельзя приказывать, и его не нужно контролировать.

Конечно, это весьма неопределенные разграничения. С одной стороны, работа многих специалистов подобна работе менеджеров; с другой – многие специалисты по роду деятель-

ности напоминают непрофессионалов, то есть обычных техников. Между тем скоро труд многих работников станет более профессиональным. В условиях автоматизации границы между квалифицированным рабочим, техником и специалистом иногда вообще исчезают. Тем не менее различия между указанными группами работников достаточно существенны, поэтому можно прийти к выводу о том, что наличие служащих-специалистов порождает особые проблемы. И эти проблемы невозможно разрешить, утверждая, будто независимый профессиональный сотрудник является частью менеджмента. Вероятно, такое утверждение лишь усугубит проблему, вызвав нереалистичные ожидания как в умах специалистов, так и у менеджмента. Однако еще хуже пробовать решать ее с помощью традиционных концепций управления персоналом. Более того, такой подход во многом обуславливает неудовлетворенность и беспокойство среди служащих-специалистов сегодня.

## **Потребности работников умственного труда**

У служащего-специалиста есть пять особых потребностей, которые необходимо удовлетворить для того, чтобы он стал эффективным и продуктивным сотрудником компании. Во-первых, он должен быть профессионалом, который не только вносит свой вклад в работу предприятия, но и понимает, что он вносит такой вклад и в чем этот вклад заключается. Во-вторых, он должен располагать возможностями для служебного роста как служащий-специалист и независимый профессионал. В-третьих, его следует материально поощрять, чтобы мотивировать к улучшению результатов его труда и увеличению вклада как независимого специалиста. В-четвертых, его должностные обязанности должны соответствовать профессиональному назначению. И в-пятых, ему необходимо профессиональное признание как в компании, так и у более широкого круга общественности.

1. Цели работы специалиста должны оставаться профессиональными, но при этом их следует сформулировать так, чтобы они как можно более точно соответствовали общим целям компании. В них должна максимально отражаться управленческая точка зрения на работу служащего-специалиста и непосредственная связь между этой работой и ее вкладом в бизнес.

Добиться этого можно, например, дав специалисту особое задание, не связанное с обычной профессиональной деятельностью и делающее его членом менеджмента. В одной компании старшего химика, занимавшегося проведением долгосрочного фундаментального исследования в узкоспециальной области, ввели в состав бюджетного комитета. Этому назначению ничуть не помешало то, что он ничего не смыслил в финансах и нисколько ими не интересовался. Напротив, это обстоятельство посчитали важным доводом в пользу такого назначения.

Аналогичная проблема была решена по-другому в крупной фармацевтической компании, которая столкнулась с необходимостью вовлечь в общее дело своих юрисконсультов по патентам, не жертвуя при этом их профессиональной компетентностью и объективностью в сфере патентного права.

При согласовании целей компании и профессиональных стандартов крупные патентные отделы представляют особо трудную проблему. Очевидно, что высококлассный юрист склонен размышлять о безукоризненном выполнении своей работы, а не о потребностях компании. Тем не менее патенты, особенно международные, представляют собой не только крупные капитальные расходы. Патентная стратегия оказывает решающее влияние на успех любого фармацевтического бизнеса.

Нашей фармацевтической компании данную проблему удалось решить путем формирования патентного комитета, состоящего из трех старших служащих патентного отдела, а также лучших сотрудников маркетингового, исследовательского, финансового и производственного подразделений. Встречаясь не реже одного раза каждые два месяца на протяжении трех полных рабочих дней, вся эта группа формулирует потребности компании в патентах, а также ее патентную стратегию. После этого юристы занимаются своей работой в соответствии со своими профессиональными задачами без вмешательства со стороны менеджмента. «Нам понадобилось десять лет, чтобы прийти к этому простому решению, – говорит исполнительный вице-президент компании. – Десять лет у нас постоянно происходили трения между менеджментом и специалистами по патентам, которые обвиняли друг друга в упрямстве и близорукости. Сейчас мы решаем вопросы о патентах намного лучше, затрачивая при этом значительно меньше средств».

Таким образом, чтобы профессионал мог понять общие цели компании, он должен знать, что компания требует от него как от своего служащего.

Включенность независимого профессионального сотрудника в проблемы компании служит также единственным способом избежать «подхлестывания» – широко распространенной болезни, возникающей из-за стремления менеджмента контролировать работу профессионалов, о которой он имеет весьма поверхностное представление. Разумеется, менеджмент хочет видеть конкретные результаты работы специалиста, поэтому «подхлестывает» его, в большей степени беспокоясь о насущных проблемах компании, чем о долгосрочных перспективах. Однако получить реальную пользу от высококлассных специалистов можно только предоставив им право делать свою работу так, как они считают нужным. Но для этого им необходимо уяснить цели компании, а также понять, где и как они могут принести ей наибольшую пользу.

2. Именно при продвижении по службе работников умственного труда разделение на менеджеров и рабочих, кажущееся вполне оправданным, но ложное по сути, наносит реальный вред. В результате типичной компании известен только один вариант карьерного роста – назначение на административную должность, которая предполагает управление работой других людей.

Но даже лучшие специалисты редко становятся эффективными администраторами. И дело не в том, что профессионал предпочитает работать в одиночку, просто управленческая деятельность ему скучна, а иногда даже раздражает его. Более того, хороший специалист не очень-то уважает администраторов. Его уважения заслуживает лишь профессионал более высокого уровня, чем он сам. Назначение хорошего специалиста на административную должность невольно способствует потере его профессионализма, но не превращает его в хорошего менеджера. Повышение хорошего администратора, который чаще всего оказывается далеко не самым выдающимся специалистом в группе, кажется служащему-специалисту столь же иррациональным, как фаворитизм или выдвигание посредственности. До тех пор, пока возможности карьерного роста будут ограничиваться назначениями на административные должности, мы будем вынуждены выбирать между плохим и худшим.

Бизнес нуждается в такой служебной лестнице для независимых профессиональных сотрудников, которая была бы не менее эффективной, чем карьерный рост менеджеров (в настоящее время General Electric выстраивает такую лестницу). Должности старшего металлурга или главного консультанта необходимы в дополнение к должности менеджера по исследованиям в области металлургии. Эти новые карьерные возможности должны обеспе-

чивать специалисту такой же престиж, вес и статус, как традиционное повышение по службе менеджеров.

3. Кроме того, возможности должны включать такие же финансовые стимулы. Сегодня во многом именно из-за ложного деления на менеджеров и рабочих материальное вознаграждение профессионального работника очень зависит от повышения в должности. Однако лучше, чтобы уровень заработной платы определялся вкладом конкретного работника в общее дело. Необходимо признать, что специалист может внести не меньший вклад в бизнес, чем менеджер.

4. Чтобы работа сотрудника действительно была работой настоящего специалиста своего дела, нужны две вещи. Во-первых, начальнику не следует постоянно его контролировать. Кроме того, профессиональному работнику необходимо ориентироваться на стандарты производительности и цели. К нему нужно предъявлять высокие требования, а мириться с низкой или средней производительностью или попустительствовать просто недопустимо. Но как именно профессионал будет выполнять свою работу, зависит только от него. Следовательно, его работу следует организовать так же, как и работу менеджера; а его отношения с руководством должны быть такими же, как между менеджером и его начальником. Таким образом, и руководителя для специалистов придется выбирать так, чтобы он мог оказывать своим подчиненным помощь, обучать их и направлять их деятельность. Хорошо бы, чтобы отношения руководителя со специалистами напоминали отношения между студентом последнего курса и студентами младших курсов в университете и как можно меньше походили на традиционные отношения между начальником и подчиненными.

5. Во-вторых, нужно целенаправленно и постоянно выбирать оптимальные варианты расстановки служащих-специалистов, чтобы правильно подобрать рабочее место для человека, который хотел бы посвятить свою жизнь углублению познаний и самосовершенствованию в какой-то узкоспециальной области, или человека, который хочет стать лучшим в мире специалистом, например, по реостатам или налоговым скидкам на амортизацию в налоговом законодательстве. Мы должны также уметь правильно подобрать место для того, кто хочет стать высококлассным специалистом широкого профиля и заниматься не только реостатами, но и другими областями электротехники, или желает посвятить свою жизнь не только налоговому законодательству, но и корпоративному праву. Компании понадобятся не только узкие специалисты, но и специалисты широкого профиля. Специфика научной деятельности позволяет выбрать оптимальный род занятий как для первых, так и для вторых. Однако для каждого из них нужно *строго индивидуально* подбирать работу, ставить задачи и предлагать возможности для карьерного роста. Кроме того, компании нужно изобрести способы признания, повышения по службе и материального поощрения для наиболее редко встречающегося, но самого ценного из сотрудников – наставника.

6. Наконец, работник умственного труда нуждается в признании – как в компании, так и вне ее – именно как профессионал своего дела. Заслуженным сотрудникам предпенсионного возраста необходимы престижные посты на предприятии, которые четко символизировали бы ценность их вклада в успех компании. Молодым специалистам нужно позволить участвовать в деятельности профессиональных и научных обществ, продолжать образование в университетах или на специальных курсах (без отрыва от производства), а также дать возможность для самообразования и самостоятельного повышения квалификации. В наши дни компании уже предоставляют такие возможности своим служащим. Более того, такие способы повышения профессионального мастерства настолько важны для самой компании, что она просто обязана поощрять и даже вознаграждать молодых специалистов, участвующих в этом движении. Служащий-специалист, заслуги которого признаются предприятием, получает реальный стимул к повышению профессионализма, самосовершенствованию или, по

крайней мере, желание шагнуть в ногу со временем. Возможность получения такого признания в компании, несомненно, будет привлекать к ней наиболее перспективных представителей следующего поколения специалистов, что не так уж мало сегодня, когда потребность в профессиональных работниках постоянно растет, как и спрос на их знания и мастерство.

В наши дни часто приходится слышать о социальной ответственности работника умственного труда, о том, как важно, чтобы он стал «гуманистом в широком смысле этого слова», а не просто узким специалистом в своей области. Поскольку все больше специалистов сегодня работают в коммерческих компаниях, принося пользу обществу на предприятии и с его помощью, им придется доказывать свою ответственность перед обществом посредством своего вклада в успех компании. Им доведется растить свой «гуманизм в широком смысле слова», осознавая свое место в социальной структуре компании и свою связь с ее целями, результатами и организацией.

Правильное управление специалистами относится к числу самых трудных задач, с которыми сталкивается компания. От ее решения невозможно уклониться, заявляя, что служащий-специалист является частью менеджмента. Эту задачу также невозможно решить, считая профессионального работника лишь «разновидностью» квалифицированного рабочего и «товарищем пролетариев», как утверждает традиционная социалистическая доктрина. Чтобы управлять такими людьми, нужно признать, что это особая категория работников. Служащий-специалист должен усвоить управленческую точку зрения, но его основная функция заключается вовсе не в том, чтобы управлять другими. Этот работник самостоятельно определяет свою работу, устанавливает собственные стандарты, а его финансовые стимулы и возможности для карьерного роста ничем не хуже, чем у менеджера (хотя и отличаются). Но нам еще предстоит проделать большую исследовательскую работу и провести немало экспериментов, прежде чем мы поймем, как решить эту задачу. Однако в общих чертах мы уже понимаем и саму проблему, и способы ее разрешения. Сделав это, компания не только ответит на один из важнейших вопросов, но и внесет вклад в решение одной из ключевых проблем современного общества.

## Часть V

# Что значит быть менеджером

### Глава 27

## Менеджер и его работа

«Длинная седая борода» или «универсальный гений»? – Как менеджер выполняет свою работу – Работа менеджера – Информация – эффективный инструмент менеджера – Как менеджер распоряжается своим временем – Главный ресурс менеджера – человек – Главное требование к менеджеру – порядочность – Кого следует называть менеджером – Менеджер как наставник – Основные качества менеджера – дальновидность и моральная ответственность

Насколько я помню, Бисмарку принадлежит следующее высказывание: «Подыскать подходящую кандидатуру на должность министра образования не так уж сложно: подойдет любой человек с длинной седой бородой. Найти хорошего повара гораздо сложнее: это должен быть универсальный гений».

До сих пор в этой книге обсуждался вопрос, в чем заключается работа менеджера. Сейчас нам по крайней мере ясно, что для надлежащего исполнения обязанностей менеджеру недостаточно иметь «длинную седую бороду». Понятно, что для этого недостаточно занимать высокую должность, иметь в распоряжении солидный офис и располагать прочими внешними атрибутами высокого положения. Менеджеру нужны обширные знания и высочайшая работоспособность. Можно ли в таком случае утверждать, что только универсальному гению под силу стать эффективным менеджером? Что в этом деле играет более важную роль – интуиция или метод? Как менеджер выполняет свою работу? И что в его работе и должностных обязанностях есть такого, что отличает менеджера от других сотрудников компании?

Перед менеджером стоят две особые задачи. Никто, кроме него, в компании их не решает. Иными словами, каждый, кто занимается решением этих задач, работает как менеджер.

Перед менеджером стоит задача создания истинного целого, большего, чем сумма его составных частей, – продуктивной единицы, от которой на выходе мы получаем больше суммы ресурсов, вложенных на входе. В этом смысле можно провести аналогию с работой дирижера симфонического оркестра, благодаря труду, проницательности и лидерским качествам которого партии отдельных музыкальных инструментов (сами по себе, как правило, не являющиеся самостоятельными музыкальными произведениями) превращаются в живое целое законченного музыкального произведения. Но подлинный автор музыкального шедевра, конечно же, композитор, а дирижер только интерпретирует замысел, вложенный композитором в музыкальное произведение. Между тем менеджер исполняет роль и композитора, и дирижера.

Решение этой задачи требует от менеджера привести в соответствие и сбалансировать три основные функции компании: управление бизнесом, управление менеджерами, а также управление работником и работой. Любое действие, удовлетворяющее потребность в одной из этих функций за счет снижения эффективности остальных, ослабляет компанию в целом. Одно и то же решение или действие должно способствовать повышению эффективности всех трех функций.

Задача создания настоящего целого также требует, чтобы менеджер в каждом своем действии не забывал о необходимости обеспечения эффективности и результатов работы компании как единого целого и вместе с тем принимал разнообразные меры, направленные на обеспечение слаженного функционирования каждой из составных частей этого единого целого. Именно в этом сравнение его с дирижером симфонического оркестра представляется наиболее уместным. Дирижер всегда должен слышать как весь оркестр, так и звучание каждого инструмента в отдельности. Подобно ему, менеджер всегда должен помнить о функционировании компании как единого целого и о деятельности каждого подразделения, например о маркетинговом отделе. Повышая производительность всего предприятия, он в то же время создает поле деятельности и ставит задачи для маркетингового отдела. И наоборот, повышая эффективность маркетинговых исследований, способствует улучшению результатов работы всей компании. Менеджер обязан ставить перед собой двойной вопрос: насколько следует улучшить результаты работы всего бизнеса и в каких именно улучшениях нуждаются разные подразделения компании; в какой степени можно улучшить функционирование структурных единиц предприятия и к какому улучшению результатов работы всего бизнеса это приведет?

Вторая особая задача менеджера – приведение в соответствие каждого конкретного решения и действия с потребностями краткосрочного и долгосрочного развития бизнеса. Менеджер не может пожертвовать ни тем, ни другим, не поставив под угрозу благополучие всей компании. Он обязан, так сказать, без усталости заниматься решением повседневных проблем, ни на минуту не забывая при этом о стратегических перспективах. Прямо скажем, решение такой двуединой задачи требует от менеджера поистине способностей виртуоза. Если он не позаботится о нескольких ближайших днях своей компании, то через несколько ближайших лет она может вообще прекратить существование. Все поступки менеджера должны быть оправданы и с точки зрения целесообразности, и с точки зрения основной стратегической цели компании и ее принципов. Если он не в состоянии сбалансировать краткосрочную и долгосрочную перспективы, то по крайней мере должен пытаться сделать это. Ему следует скрупулезно проанализировать, чем придется пожертвовать в долгосрочной перспективе ради защиты текущих, сиюминутных интересов компании, или, наоборот, от чего нужно отказаться сегодня во имя видов на будущее. Разумеется, в обоих случаях стоит позаботиться о минимизации возможных потерь. К тому же менеджер обязан как можно быстрее ликвидировать последствия таких потерь. Менеджер живет и действует в двух временных измерениях (настоящем и будущем) и несет ответственность за успешное функционирование всей компании и возглавляемого им подразделения.

## **Работа менеджера**

Каждому менеджеру приходится заниматься многими делами, которые нельзя назвать управленческими. Он может тратить на них большую часть своего времени. Менеджер по продажам занимается статистическим анализом или ведет переговоры с важным клиентом. Начальник участка ремонтирует станок или составляет производственный отчет. Начальник производства разрабатывает планировку нового завода или занимается испытаниями новых материалов. Президент компании прорабатывает детали банковской ссуды или проводит переговоры о подписании крупного контракта – или скучает на торжественном ужине в честь сотрудников-ветеранов. Все эти дела относятся к какой-то определенной функции – и должны быть выполнены как можно лучше.

Но вся эта работа – дополнительная по отношению к тому, чем должен заниматься менеджер независимо от выполняемой им функции, рода занятий и занимаемой должности, – типичной работы всех менеджеров. Лучшее доказательство этого – возможность при-

менить к работе менеджера системный анализ научного менеджмента. Мы можем выделить деятельность, которой человек занимается именно потому, что он менеджер. Мы можем разделить ее на составляющие. Человек способен улучшить результаты своей управленческой деятельности путем более эффективного выполнения этих основных операций.

В работе менеджера выделяется пять таких основных операций, которые вместе приводят к объединению ресурсов в живой, развивающийся организм.

Во-первых, менеджер *ставит цели*. Он определяет, какими должны быть эти цели, а также задачи, которые предстоит решить в каждой области целей. Он решает, что должно быть сделано для достижения целей, и способствует их достижению, доводя их до сведения людей, которые своим трудом обеспечивают нужный результат.

Во-вторых, менеджер выполняет *организационную работу*. Он анализирует все необходимые категории деятельности, решения и отношения. Классифицирует работу и разделяет ее на управляемые виды деятельности, а виды деятельности делит на управляемые виды работ. Менеджер группирует эти организационные единицы и виды работ в определенную организационную структуру. Он подбирает людей для управления организационными единицами и выполнения тех или иных видов работ.

В-третьих, менеджер *старается создать у работников мотивацию и обменивается с ними информацией*. Трудовой коллектив он формирует из людей, которые отвечают за выполнение тех или иных видов работ. Он делает это, используя определенные способы управления людьми, а также во взаимодействии с теми, кем он управляет. Он мотивирует подчиненных материальными и нематериальными стимулами, поощряя их за хорошо выполненную работу, а также за счет продвижения по службе. Он постоянно обменивается с сотрудниками информацией, поступающей как от руководителя к подчиненным, так и от подчиненных к руководителю.

В-четвертых, еще одной составляющей работы менеджера является *оценивание*, в котором менеджер использует определенные критерии и показатели. Трудно назвать более важные факторы, которые обеспечивали бы высокие результаты деятельности всей компании и каждого ее работника в отдельности, чем эти критерии и показатели. Менеджер следит за тем, чтобы каждый сотрудник был осведомлен о показателях, отражающих как результаты деятельности всего предприятия, так и отдельного работника. Это знание помогает работнику лучше справляться со своей работой. Менеджер анализирует эти показатели, оценивает и интерпретирует их. Как и в любой другой области своей работы, он сообщает подчиненным (а также своему руководителю) смысл этих показателей и выводы, которые можно сделать на их основе.

И наконец, в-пятых, менеджер *заботится о повышении профессионального мастерства своих подчиненных*. Стиль управления менеджера помогает или, напротив, мешает людям повышать свое мастерство. Менеджер может направлять подчиненных по правильному или ложному пути. Он может выявлять и развивать их лучшие качества или, наоборот, подавлять их. Он может укреплять моральный дух команды или, напротив, разлагать его.

Управляя людьми, каждый менеджер занимается всеми перечисленными видами деятельности независимо от того, осознает он это или нет, действует он правильно или неправильно.

Каждую из этих основных составляющих работы менеджера можно разделить на более мелкие элементы; причем описанию каждого из них можно было бы посвятить отдельную книгу. Иными словами, работа менеджера очень сложна. И разные виды управленческой работы требуют разных качеств и навыков.

Например, постановка целей представляет собой задачу соблюдения баланса – баланса между результатами деятельности компании и осуществлением принципов, которыми менеджер руководствуется; баланса между краткосрочными и долгосрочными потребностями



компании; баланса между желаемыми результатами и наличными средствами. Таким образом, для постановки целей нужны способности к анализу и синтезу.

Организаторская работа тоже требует от менеджера аналитических способностей, поскольку она предполагает максимально экономное использование ограниченных ресурсов. Но при этом менеджеру приходится иметь дело с людьми; следовательно, здесь необходимо быть честным и соблюдать принцип справедливости. Когда речь идет о повышении профессионального уровня подчиненных, от менеджера требуются не только аналитические способности, но и честность.

Однако навыки, необходимые для создания мотивации и общения с подчиненными, главным образом социального характера. В данном случае вместо анализа необходима способность объединять и обобщать. Здесь соображения экономии отступают на второй план, а на первый выходит справедливость. Честность весит гораздо больше, чем аналитический ум.

Для правильного оценивания результатов работы требуются главным образом аналитические способности. При этом полученную оценку следует использовать для самоконтроля, а не для контроля людей со стороны и сверху, то есть не для того, чтобы доминировать. Этот принцип постоянно нарушается, что во многом объясняет, почему именно оценивание результатов работы – это самое слабое звено в работе менеджера. До тех пор, пока оценивание будет использоваться лишь как инструмент контроля и давления (или как оружие некой внутренней «тайной полиции», которая знакомит с результатами аудитов и прочими важными показателями, характеризующими работу менеджера, только его начальника и не считает нужным сообщать эту информацию самому менеджеру), ситуация не изменится.

Постановка целей, организационная работа, создание мотивации и общение, оценивание результатов работы, а также забота о повышении профессионального мастерства подчиненных – формальные, классифицированные виды деятельности. И только управленческий опыт способен воплотить их в жизнь, сделать предельно конкретными и наполнить реальным смыслом. Но поскольку это формальная деятельность, она относится ко всем менеджерам и ко всему, чем они занимаются. Следовательно, на ее основе каждый менеджер может проверить свой профессионализм, систематически самосовершенствоваться и повышать свою управленческую эффективность.

Умение ставить цели еще не делает человека менеджером, точно так же как умение перехватить ниткой в нужном месте сосуд, чтобы остановить кровотечение, еще не делает человека хирургом. Однако, не умея правильно выбирать и ставить цели, человек никогда не сможет стать настоящим менеджером, так же как, не умея быстро завязать в нужном месте узел для остановки кровотечения, человек не сможет стать настоящим хирургом. Квалифицированным хирургом становятся, постоянно совершенствуя свое умение проделывать определенные манипуляции с человеческим телом, а квалифицированным менеджером – повышая свою эффективность во всех пяти видах деятельности управленца.

## **Информация – эффективный инструмент менеджера**

Для эффективного исполнения своих обязанностей менеджер использует особый инструмент – информацию. Он не «манипулирует» людьми, а мотивирует, направляет и организует людей для выполнения их собственной работы. Его инструмент (его единственный инструмент), с помощью которого он может это делать, – устное или письменное слово или язык чисел. Какова бы ни была специфика конкретных обязанностей менеджера – разработки, финансы или продажа, – его эффективность зависит от умения слушать и читать, от способности говорить и излагать свои мысли на бумаге. Он обязан уметь доносить свои мысли до других людей, а также выяснять, что волнует его подчиненных.

Из всех навыков, необходимых современному менеджеру, он владеет лишь навыками чтения, письма, речи, счета. Обратите внимание хотя бы на так называемый дипломатический язык руководства наших крупных компаний; одного этого достаточно, чтобы понять всю глубину их безграмотности. Совершенствование в этой области отнюдь не сводится к овладению навыками скорочтения или мастерством публичного выступления. Менеджеры обязаны прежде всего научиться понимать свой родной язык, понимать точное значение и смысл каждого слова. И самое главное, им нужно прививать уважение к языку как самому ценному человеческому дару. Менеджеру следует понимать смысл старого определения ораторского искусства как «умения пробуждать в сердцах людей тягу к познанию истины». Без умения создавать у подчиненных мотивацию посредством письменного и устного слова, а также доносить до них истинный смысл числовых данных, не стоит рассчитывать на успех.

## **Как менеджер распоряжается своим временем**

Каждому из нас постоянно не хватает времени, поскольку из всех ресурсов время – самый ценный, ограниченный и абсолютно невозобновляемый. Но менеджер может решать эту проблему весьма специфическими способами.

Менеджеры постоянно пытаются найти панацею, которая разрешила бы проблему дефицита времени. Они посещают курсы скорочтения, ограничивают объем отчетов одной страницей, отводят на каждое интервью не более пятнадцати минут. Однако подобные методы – чистой воды шарлатанство, в конечном счете они оборачиваются лишь дополнительными потерями времени. Можно, однако, научить менеджера разумному распределению времени.

Менеджеры, умеющие рационально распоряжаться временем, достигают нужных результатов благодаря планированию. Они предпочитают сначала думать, а потом делать. Значительную часть своего времени они тратят на обдумывание того, в каких областях нужно ставить цели. Очень много дефицитного ресурса у них уходит на систематический анализ постоянно возникающих проблем.

Большинство менеджеров тратят много времени (малыми порциями) на оценку результатов работы и квалификации подчиненных. Иначе поступают те, кто умеет рационально использовать ограниченный ресурс: они оценивают работу подчиненных один раз в году. Поработав над этим несколько часов, они получают данные, на основе которых и принимают решения относительно, например, заработной платы или продвижения по службе сотрудников или необходимости поручить им выполнение какой-либо работы.

Менеджеры, умеющие рационально использовать свое время, не тратят много времени на изменение технологии производства продукта. Раз в году – возможно, на протяжении нескольких дней – они, вместе с отделами продаж и производства, вырабатывают политику, цели и правила внесения необходимых изменений, а затем определяют объем работ, связанных с нововведениями, заранее планируя, сколько сотрудников будут задействованы в этом. С их точки зрения, не было бы хвастовством сказать: «В этом году мы успешно справились с кризисом товарно-материальных запасов. Это удалось нам благодаря опыту, полученному в прошлом году». Столкнувшись с периодически повторяющимся кризисом, они не жалеют времени на выяснение и устранение его причин. Правда, на такой поиск может уйти немало времени, однако эти потери, безусловно, окупятся в долгосрочной перспективе.

Менеджеры, рационально распоряжающиеся своим временем, гораздо чаще общаются со своими руководителями, чем с подчиненными. Общение «сверху вниз» у них, как правило, налажено неплохо, но оно для них скорее «побочный продукт», производство которого дается им достаточно легко. Они не обсуждают с подчиненными собственные проблемы, но умеют сделать так, чтобы подчиненные рассказывали им о своих проблемах. Например, они

готовы каждые полгода долго составлять так называемое письмо к руководителю, в котором каждый сотрудник описывает цели своей работы, делится планами и указывает, что его руководитель может сделать для того, чтобы помочь ему в этом, или, наоборот, какие действия начальника мешают ему успешно выполнять свою работу. Менеджер готов потратить целый день с каждым из своих десяти – двенадцати подчиненных на сочинение такого «письма», тщательно продумывая каждую формулировку. После такого письма руководителю не приходится тратить много времени на общение с работниками: ведь практически все ответы на свои вопросы можно найти в «письме к руководителю».

Менеджер, умеющий рационально использовать свое время, также тратит много времени на изучение проблем своего руководителя и на обдумывание того, чем он лично может помочь в их решении и обеспечении успеха своего начальника, и а также успешной деятельности компании в целом. Иными словами, он берет на себя ответственность за дела своего руководителя, считая это частью своих управленческих обязанностей. В итоге потом ему не приходится устранять недоразумения, возникающие вследствие несоответствия целей и мнений.

## **Главный ресурс менеджера – человек**

Менеджер работает с особым ресурсом – человеком. А человек представляет собой по-настоящему уникальный ресурс, работа с которым требует от менеджера особых качеств.

С человеком невозможно обращаться как с неодушевленным предметом (например, с обрабатываемым материалом). Под использованием человеческого ресурса мы подразумеваем двусторонние отношения между людьми, а не взаимодействие человека с неодушевленным предметом. Природа этих взаимоотношений такова, что они воздействуют на обе стороны, идет ли речь об отношениях между мужем и женой, между отцом и сыном или руководителем и подчиненным.

«Работать» с человеком всегда означает развивать его, способствовать его совершенствованию. От того, каким будет направление этого развития, зависит, повысится ли производительность человека (как личности и ресурса) или он полностью ее утратит. Сказанное относится – и это нужно особо подчеркнуть – не только к тому, кем управляют, но и к тому, кто управляет, то есть к менеджеру. От того, развивает ли он подчиненных в правильном направлении, помогает ли им совершенствоваться, повышать свой социальный статус и становиться богаче, напрямую зависит, будет ли он сам развиваться, «расти над собой» или, наоборот, деградирует как работник, будет ли он сам становиться богаче или обеднеет, будет ли он совершенствоваться или станет разрушаться как личность.

Управляя людьми, можно приобрести новые навыки и знания. Человек может, например, проводить конференции или собеседования с кандидатами на вакансию в компании или внедрять методы, развивающие человеческие ресурсы (в структуре отношений между руководителем и подчиненным, в системе продвижения по службе или системе морального и материального поощрения работников компании). Но, помимо всего этого, чтобы способствовать развитию людей, менеджеру нужно обладать таким основополагающим качеством, как цельность характера, которое невозможно получить вместе с приобретением все новых и новых навыков или неустанным подчеркиванием важности этой задачи.

В наши дни много говорят о важности таких качеств менеджера, как способность любить людей, помогать им, ладить с ними. Однако этого явно недостаточно. В любой преуспевающей компании всегда найдется руководитель, который не любит людей, не помогает им и не умеет с ними ладить. Холодный, неприветливый, чрезмерно требовательный, он зачастую способствует развитию подчиненных больше, чем кто-либо другой. Нередко такой руководитель вызывает больше уважения к себе, чем самый приветливый и дружелюбный

начальник. Он предъявляет высокие требования не только к сотрудникам, но и к самому себе. Он ставит перед подчиненными высокую планку и заставляет неукоснительно соблюдать заданные стандарты. Для него важно, *что* правильно, а не *кто* прав. Будучи, как правило, человеком недюжинного ума, он никогда не ставит интеллект выше честности и порядочности, когда речь идет о других людях. Руководитель, не обладающий такими чертами характера – как бы он ни любил людей, как бы ни помогал им (более того, как бы ни был он умен и компетентен в управлении людьми), – представляет угрозу для компании и «не может считаться достойным высокого звания менеджера и порядочного человека».

Мне могут возразить, что порядочность нужна человеку любой профессии – врачу, юристу, продавцу. Но между этими занятиями и профессией менеджера есть существенная разница. Жизнь менеджера проходит вместе с людьми, которыми он руководит: он решает, какую работу они будут выполнять, направляет их действия, обучает их, оценивает результаты их труда, и зачастую именно от него зависит их будущее. В отношениях между продавцом и клиентом, между специалистом и заказчиком главное – строго соблюдать условия сделки. Однако отношения между руководителем и подчиненными в большей степени похожи на отношения между родителями и детьми или между учителем и учениками. Здесь недостаточно «строго соблюдать условия сделки» – на первый план выходит личная порядочность.

Теперь, наконец, мы можем ответить на вопрос, нужен ли гений (или по крайней мере какой-то особый талант), чтобы быть менеджером, или, формулируя по-другому, быть менеджером – это искусство или интуиция? Мой ответ – нет. Работа менеджера поддается систематическому анализу. Всему, что менеджер должен уметь делать, можно научиться (правда, не всегда этому можно научиться). Но есть одно качество, которому нельзя научиться, один навык, которым менеджер не может овладеть, но должен привнести от себя. Это вовсе не гениальность. Это – характер.

## Кого следует называть менеджером

Общепринято считать менеджером того, кто отвечает за других людей и их работу (следовательно, речь идет об ответственности, направленной сверху вниз). Однако такое представление о менеджере ограничено, поскольку в первую очередь он несет ответственность перед компанией, в которой работает. Это главная ответственность менеджера, и она направлена снизу вверх. А его отношения с руководством, а также с коллегами-менеджерами для его работы важны не меньше, чем отношения с подчиненными и ответственность за них.

Еще одно определение менеджера (правда, это скорее *подразумеваемое*, а не фактически используемое определение) сводится к особой важности работы менеджера. Однако в современной компании ни одна группа работников не может считаться более важной, чем остальные. Труд рабочего у станка, специалиста в лаборатории или отделе разработок не менее важен для успешного функционирования предприятия, чем деятельность менеджера. Именно поэтому *все* работники должны уметь рассматривать свою работу с управленческой точки зрения. Не важность, а исполняемые функции обуславливают различия между разными группами работников компании.

Чаще всего считают, что менеджера отличает его статус и уровень заработной платы. Подобные представления не только неверны, но и деструктивны. Даже в наши дни на некоторых предприятиях встречаются так называемые рядовые рабочие, зарабатывающие больше, чем большинство менеджеров. Например, в автомобилестроении годовой доход изготовителей моделей превышает 15 тысяч долларов; между тем представители этой профессии считаются рабочими и даже входят в состав группы, которая от имени профсоюза ведет переговоры с администрацией компании. А если мы не сможем достойно оплачивать труд

высококвалифицированных рабочих и предоставить им возможности для служебного роста (как работникам, которые вносят весомый вклад в успех предприятия), если мы не сможем обеспечить им положенный статус и чувство собственного достоинства и самоуважения, присущие настоящим профессионалам своего дела, то нам не удастся удовлетворить растущую потребность компаний в таких работниках.

В общем, мнение, будто менеджера определяет его статус в компании и уровень заработной платы, просто переносит представления о вчерашнем частном владельце бизнеса на сегодняшнего менеджера коммерческого предприятия.

Можно ли назвать человека менеджером, мы поймем только после того, как выясним, какие функции он выполняет и какого вклада в работу компании от него ожидают. В наибольшей степени менеджера от других категорий работников отличает его *образовательная и просветительская* функция. Менеджер вносит особый вклад в дело компании, прививая подчиненным управленческую точку зрения на работу и обеспечивая им возможность высокопроизводительного труда. Именно эта управленческая точка зрения на работу, а также его моральная ответственность в конечном счете и отличают менеджера от других категорий работников.

## Глава 28

### Принятие решений

«Тактическое» и «стратегическое» решение – Обманчивость «решения проблем» – Две важнейшие задачи: правильная постановка вопросов и эффективная реализация принятого решения – Определение проблемы – Что такое критический фактор? – Каковы цели? – Каковы правила? – Анализ проблемы – Уточнение проблемы – Поиск фактов – Определение неизвестного – Выработка альтернативных решений – Иногда лучше ничего не предпринимать – Поиск наилучшего решения – Люди как один из факторов принимаемого решения – Как воплотить решение в жизнь – Как «продать» решение – Два элемента эффективности: понимание и признание необходимости – Участие в принятии решений – Новые инструменты принятия решений – Что такое «исследование операций» – Ограничения «исследования операций» и связанные с ним опасности – Практическая польза – Развитие воображения – Принятие решений и менеджер будущего

Что бы ни делал менеджер, в основе его действий всегда лежит принятие решений. Это его повседневная деятельность. Более того, менеджер может даже не отдавать себе отчета в том, что он принимает решения. Однако от некоторых решений зависит судьба и существование компании, для них требуются годы систематического анализа. Но управление, по сути, как раз и представляет собой процесс принятия решений.

Важность принятия решений в управлении никто не оспаривает. Обычно предметом обсуждения бывает решение проблем или поиск ответов. Между тем сосредоточивать на этом основное внимание совершенно неоправданно. Вообще-то многие управленческие ошибки совершаются потому, что акцент делается на поиске правильного ответа, а не правильного вопроса.

Единственный вид решений, в центре внимания которых действительно находится решение проблем, – это второстепенные, рутинные, тактические решения. Если условия конкретной ситуации и требования, которым должен удовлетворять ответ, известны и достаточно просты, то в этом случае действительно требуется только решение проблемы. Тогда наша задача – выбрать пару-тройку доступных альтернатив. А критерием выбора обычно бывает принцип экономии, то есть решение должно обеспечивать желаемый конечный результат при минимуме усилий.

Рассмотрим простой пример. Принимая решение о том, кто из двух секретарей должен каждое утро готовить кофе для всех сотрудников офиса, руководителю нужно просто придерживаться морально-этических правил и офисной политики. Если же рассматривать эту проблему шире, то придется решить, следует ли вообще устраивать каждое утро эти посиделки. Предстоит выяснить, не снижает ли такой перерыв эффективность работы (то есть компенсируется ли потеря рабочего времени приливом энергии от выпитой чашки кофе). И, если прилива энергии не наблюдается, нужно решить, стоит ли нарушать сложившуюся традицию ради того, чтобы сэкономить несколько минут рабочего времени?

Разумеется, большинство тактических решений намного сложнее и важнее. Но они всегда, так сказать, одномерны: ситуация понятна, а требования вполне очевидны. Единственная проблема – найти оптимальный вариант использования ресурсов.

Однако важные решения – те, от которых зависит очень многое, – обычно стратегические. Они связаны либо с уяснением (или изменением) ситуации, либо с определением, какие ресурсы имеются (или должны иметься) в распоряжении. Такого рода решения счи-

таются исключительно управленческими. Каждому менеджеру приходится принимать стратегические решения; и чем выше его положение в управленческой иерархии, тем больше таких решений он принимает.

К числу стратегических относятся все решения, касающиеся целей компании и средств, которые используются для их достижения. К ним относятся все решения, влияющие на продуктивность; они всегда направлены на изменение ситуации в целом. К ним также относятся все организационные решения и все важные решения по капитальным затратам. Но большинство решений, которые относятся к разряду оперативных, стратегические по своему характеру, например: распределение регионов продаж и обучение торгового персонала; размещение оборудования и планирование уровня запасов; профилактическое техобслуживание и поток платежных поручений в офисе.

Стратегические решения – каким бы ни был их масштаб, сложность или важность – нельзя принимать так же, как обычные, решающие текущие проблемы. При принятии этих специфически управленческих решений самая важная и трудная задача – не найти правильный ответ, а поставить правильный вопрос. Вряд ли найдется что-либо более бесполезное (и, возможно, более опасное), чем правильный ответ на неправильный вопрос.

Недостаточно также *найти* правильный ответ. Гораздо важнее и труднее наметить эффективный курс действий. Менеджменту не нужны знания ради знаний – его интересуют прежде всего результаты работы компании. Таким образом, трудно назвать что-нибудь более бесполезное, чем правильный ответ, который пылится в папках, или правильное решение, тихо саботируемое теми, кто обязан воплощать его в жизнь. Одна из самых трудных задач во всем процессе принятия решений – обеспечение согласованности решений, принятых в разных подразделениях компании и на разных управленческих уровнях, а также соответствие всех этих решений целям компании в целом.

Процесс принятия решения состоит из пяти фаз: определение проблемы, анализ проблемы, выработка альтернативных решений, выбор оптимального решения, превращение решения в результативное действие. Каждая фаза состоит из нескольких этапов.

Принятие решений может быть пустой тратой времени, а может стать самым эффективным способом использования времени. Время нужно тратить на решение проблемы, а также на анализ проблемы и выработку альтернативных решений. Время необходимо для воплощения решения в жизнь. Но гораздо меньше времени стоит тратить на поиск правильного решения. Любое же время, потраченное на «продажу» решения, после того как оно принято, считайте потраченным зря, поскольку это говорит о неэффективном его использовании на более ранних этапах принятия решения.

## **Определение проблемы**

Практически ни одна сложная жизненная ситуация – касается она бизнеса или любой другой сферы – сама по себе не требует обязательного принятия решения. То, что на первый взгляд представляется частью проблемы, редко бывает по-настоящему важным или относящимся к делу. В лучшем случае речь идет об определенных симптомах. И зачастую самые очевидные из них наименее ценны с содержательной точки зрения.

Менеджмент может видеть межличностный конфликт, между тем как реальная проблема заключается в неудачной организационной структуре. Руководство видит проблему в производственных издержках и в связи с этим принимает решение об их сокращении, а на самом деле был неудачно выбран дизайн продукта или плохо запланирована продажа.

Менеджмент обнаруживает поверхностную организационную проблему, между тем у компании нет четких целей.

Следовательно, важнее всего вначале выявить и сформулировать *реальную* проблему. На эту фазу времени жалеть не стоит. В книгах и статьях о лидерстве можно найти немало советов о том, как быстро принимать точные и эффективные решения. Однако трудно дать более глупый (и расточительный с точки зрения такого ценного ресурса, как время) совет, чем рекомендация тратить как можно меньше времени на выяснение того, в чем же заключается суть проблемы.

Ставить диагноз на основе симптомов – а этот метод используют большинство менеджеров – тоже не выход из положения. Этот метод основывается скорее на опыте, чем на анализе, и, следовательно, исключает его использование теми менеджерами, у которых нет возможности систематически приобретать такой опыт. Мы не можем помещать «больные» компании в клинику и демонстрировать их студентам, как обычно поступаем с больными людьми. Мы не можем проверить, приобрел ли менеджер достаточный опыт, чтобы точно диагностировать проблемы, прежде чем допустим его к практической диагностике проблем. Мы можем опираться на реальные случаи из практики, чтобы научить начинающего менеджера принимать правильные решения. Но даже самый яркий пример не заменит практического опыта, который рано или поздно придется приобрести менеджеру в жизненной ситуации, точно так же как никакие занятия в анатомическом театре не заменят студенту-медику живого человека, который станет его первым пациентом в больничной палате.

К тому же ставить диагноз на основе симптомов допустимо только тогда, когда симптомы очень явные и несомненные, что позволяет предположить, что они свидетельствуют о совершенно определенном заболевании. Врач, использующий этот метод, может прийти к выводу, что выявленные симптомы в целом не лгут (хотя сегодня даже терапевт предпочитает пользоваться строгими аналитическими методами). Однако менеджер должен исходить из того, что симптомы все же лгут. Зная, что даже совершенно разные проблемы бизнеса могут показывать одинаковую совокупность симптомов и что одна и та же проблема проявляется в самых разных формах, менеджер должен анализировать проблему, а не диагностировать ее.

Для этого следует начать с поиска «критического фактора» – такого элемента (или элементов) ситуации, который нужно изменить для того, чтобы можно было изменить, направить в нужную сторону или подвергнуть требуемому воздействию саму ситуацию.

Один крупный изготовитель кухонной посуды на протяжении десяти лет направлял все усилия менеджмента на сокращение производственных затрат. Затраты действительно удалось снизить, но прибыльность не повысилась. Анализ критического фактора показал, что подлинная проблема заключалась в продуктовом ассортименте. Торговые представители компании продвигали в основном те продукты, продать которые было легче всего, и напирали на самое очевидное их преимущество – низкую цену. В результате компания продавала все больше и больше наименее прибыльных линеек продуктов, то есть сделала основной упор на ту область, где у нее почти не было конкурентов. Столь же быстро, сколь компания сокращала свои производственные затраты, она снижала и цены на свои продукты. Объемы продаж увеличивались, но это в большей степени напоминало наращивание жира, чем рост бизнеса. Фактически компания становилась все более уязвимой к колебаниям рынка. Лишь после того как ей удалось правильно определить свою главную проблему – продуктовый ассортимент, – она с ней справилась. Правильно определить главную



проблему компании удалось лишь после того, как она ответила на вопрос: каков критический фактор в данной ситуации?

Выявить критический фактор с помощью непосредственного анализа проблемы не всегда бывает легко. Для этого нужно использовать два вспомогательных подхода. Оба они сводятся к применению принципа, разработанного классической физикой XVIII столетия для выявления критического фактора. Речь идет о принципе «виртуального движения». Согласно первому подходу, абсолютно ничего не меняется, а вопрос ставится так: что же в таком случае произойдет спустя какое-то время? Второй подход представляет собой проецирование в прошлое, а вопрос звучит так: что из того, что могло быть сделано или не сделано в момент, когда проблема впервые проявилась, могло повлиять на нынешнюю ситуацию?

Как пример использования этих подходов можно привести случай в химической компании, столкнувшейся с необходимостью подыскать замену внезапно умершему исполнительному вице-президенту компании. Все были согласны в том, что покойный вице-президент создал эту компанию; но все были согласны и с тем, что покойный был настоящим тираном и «выдавливал» из компании всех независимо мыслящих людей. Следовательно, проблема, какой ее видел менеджмент компании, сводилась к выбору между двумя вариантами: либо не назначать на должность исполнительного вице-президента вообще никого, либо поставить очередную «сильную личность». Но, в первом случае, кто будет управлять компанией? А если выбрать второй вариант, то не окажется ли у руля компании еще один тиран?

Вопрос о том, что случилось бы, если бы не принимались никакие меры, во-первых, выявил опасность отсутствия у компании высшего руководства и, во-вторых, показал, что нужно что-нибудь предпринять. Не делая ничего, компания осталась бы без высшего руководства и в конце концов пришла бы в упадок и прекратила существование.

Вопрос о том, что можно было бы сделать десять лет тому назад, показал, что исполнительный вице-президент, исполняемые им функции и его личные качества в то время не представляли угрозы для компании. Подлинная проблема заключалась в том, что президент у компании был лишь номинально, но не по факту. В то время как исполнительному вице-президенту приходилось принимать все решения и брать на себя ответственность, вся полнота власти и ее символы по-прежнему оставались в руках президента, ревниво оберегавшего свои права, несмотря на то что *фактически* он самоустранился от управления компанией. Все, что можно было бы сделать десять лет тому назад, чтобы поставить на службу компании положительные качества личности исполнительного вице-президента и при этом оградить компанию от его недостатков, – это четко обозначить круг его полномочий и сферу ответственности как фактического главы компании. После этого можно было бы позаботиться о необходимых «конституционных гарантиях»: коллективном способе организации высшего руководства компании; поручении задачи формулирования целей вице-президентам, выполняющим функцию комитета планирования, или федеральной децентрализации продуктивных направлений. Таким образом, этот анализ показал, что в первую очередь нужно ликвидировать должность президента. Решение этой задачи привело бы к устранению возникшей у компании проблемы.

Второй шаг в решении проблемы – определение условий для ее решения. Цели решения проблемы нужно тщательно продумать.

При поиске замены покойному исполнительному вице-президенту компании цели решения проблемы были вполне очевидны. Компанию следовало бы обеспечить эффективным высшим руководством. Кроме того, нужно было избежать угрозы возникновения единоличной тирании, а также повторения ситуации «междоусобия» – иными словами, необходимо было своевременно позаботиться о воспитании следующего поколения топ-менеджеров.

Первая цель исключала решение, гневшее душу некоторым вице-президентам, – создание неформального комитета функциональных вице-президентов, действующих совместно с номинальным президентом. Вторая цель исключала решение, которому отдавали предпочтение председатели советов директоров, – подыскание «наследника» исполнительного вице-президента. Третья цель требовала организации (какой бы ни была структура высшего руководства) продуктивных направлений по принципу федеральной децентрализации, в которых проходили бы обучение и проверку будущие топ-менеджеры.

Эти цели всегда должны соответствовать целям компании, фокусироваться на ее эффективности и результатах, а также приводить в соответствие краткосрочные и долгосрочные перспективы компании. Нужно всегда принимать во внимание весь бизнес в целом и отдельные виды деятельности, которые он включает.

В то же время следует тщательно продумывать, что ограничивает это решение. Каким принципам, политике и правилам поведения необходимо следовать? Компания может взять за правило никогда не брать в долг сумму, превышающую половину ее потребностей в капитале. Компания может придерживаться принципа никогда не назначать на управленческие должности людей со стороны, не рассмотрев предварительно кандидатуры всех *своих* менеджеров. Придерживаясь установки воспитания менеджеров, компания обязуется не возвращать так называемых наследных принцев. Или она может придерживаться политики подавать любые предложения о внесении изменений в дизайн продукта сначала производственному и маркетинговому отделам и лишь после этого воплощать их в жизнь в отделе разработок.

Четко сформулировать правила – обязательно, поскольку во многих случаях правильное решение потребует изменения принятой политики или методов. Если менеджер не продумает четко, что и почему он намерен изменить, то может оказаться, что он пытается одновременно и изменить, и сохранить сложившуюся практику.

Собственно говоря, правило представляет собой определенную систему ценностей, на основании которой нужно принимать решение. Эти ценности могут быть моральными или культурными; они могут быть целями компании или принципами ее организационной структуры. Во всей полноте они составляют определенную этическую систему. Но такая система не определяет направление действий, она лишь показывает, каким оно не должно быть. Многие менеджеры считают, что золотое правило «не поступай с другими так, как не хочешь, чтобы поступили с тобой» может быть руководством к действию. Однако это не так: золотое правило только показывает, как не следует поступать. Отметая неприемлемые варианты, вы уже создаете важную предпосылку для принятия решения. Без этого в нашем распоряжении оказалось бы так много возможных вариантов, что это просто парализовало бы нашу способность действовать.

## Анализ проблемы

В совокупности правильное формулирование вопроса, постановка целей и определение правил составляют первый этап в принятии решения. Все эти составляющие позволяют определить проблему. Следующий этап – анализ проблемы, то есть ее классификация и поиск соответствующих фактов.

Проблему нужно классифицировать, чтобы понять, кто должен принимать решение, с кем следует проконсультироваться, принимая решение, и кого необходимо проинформировать. Если проблему предварительно не классифицировать, эффективность окончательного решения ставится под сомнение, поскольку только отнесение проблемы к конкретному виду может показать, кто и что должен делать, чтобы решение превратилось в практическое действие, которое даст желаемый результат.

Принципы классификации обсуждались выше (см. главу 16). Можно указать четыре принципа классификации: временной горизонт решения (на протяжении какого времени оно будет влиять на ход событий в компании, а также насколько быстро можно «дать задний ход», то есть отменить принятое решение); влияние решения на другие области и функции компании; количество соображений качественного характера, составляющих данное решение; уникальность или периодичность данного решения. Такая классификация гарантирует, что принятое решение приносит реальную пользу всему бизнесу, а не решает какую-либо текущую или локальную проблему за счет целого, поскольку рассортировывает проблемы по принципу соответствия целям компании, а также целям подразделения или участка, которым управляет менеджер. Классификация заставляет менеджера рассматривать свою собственную проблему с точки зрения всего предприятия.

«Установите факты» – вот первая «заповедь», которую можно встретить в большинстве книг, посвященных принятию решений. Но это невозможно сделать, прежде чем проблема не будет определена и классифицирована. До тех пор никто не знает факты, есть одни только данные. Определение и классификация позволяют выяснить, какие данные относятся к делу, то есть позволяют выяснить факты. Они позволяют менеджеру исключить из рассмотрения просто интересные, но не относящиеся к делу сведения, и оценить, какая информация заслуживает доверия, а какая лишь вводит в заблуждение.

Выясняя факты, менеджер должен задавать вопрос: какая информация нужна мне для принятия этого решения? Ему следует оценить актуальность и достоверность данных, которыми он располагает. Ему также нужно определить, какая дополнительная информация необходима, и сделать все зависящее от него, чтобы получить эти сведения.

Работу, связанную с получением и оценкой информации, нельзя назвать механической. Все данные нужно квалифицированно и творчески проанализировать. После чего на их основе нужно попытаться выявить определенные закономерности, указывающие на то, что имеющаяся проблема была неправильно определена или неверно классифицирована. Иными словами, «установление фактов» представляет собой только часть работы менеджера при принятии решения. А использование этой информации как средства проверки правильности применяемого подхода, по меньшей мере, не менее важная задача.

У одного ежемесячного отраслевого журнала возникли финансовые трудности. Его руководство пришло к выводу, что проблема заключается в расценках на размещение рекламы в журнале. Но анализ фактов и количественных данных показал совершенно неожиданный результат: любые успехи журнала объяснялись тем, что он служил важным источником новостей для подписчиков. В распоряжении подписчиков было немало увесистых журналов, но в них, увы, отсутствовали краткие новостные

материалы; данный журнал они ценили больше, поскольку он был ближе по формату и содержанию к новостным журналам. В результате анализа читательских предпочтений проблему определили заново. Теперь она была сформулирована так: как нам стать новостным журналом? Решение нашлось довольно быстро: нужно выходить еженедельно. Как показали последующие успехи журнала, это было правильное решение.

Менеджеру никогда не удастся собрать *все* необходимые ему данные. Большинство решений поневоле основывается на неполном знании – либо потому, что нужная информация недоступна, либо потому, что ее получение обошлось бы слишком дорого или потребовало бы слишком больших затрат времени. Чтобы принять обоснованное решение, вовсе не обязательно располагать *всеми* данными, однако необходимо знать, каких сведений недостает, чтобы определить меру риска, связанного с соответствующим решением, а также степень точности и жесткости, допустимых для предлагаемых мер. Нет ничего более ненадежного – и, увы, более типичного, – чем попытка принимать точные решения на основе весьма приблизительной или неполной информации. Когда данные получить невозможно, приходится исходить из предположений. И лишь последующий ход событий покажет, насколько эти догадки были оправданы. К менеджеру, принимающему решения, применимо высказывание врачей: «Лучший диагност – не тот, кто ставит правильные диагнозы чаще, чем другие, а тот, кто способен своевременно обнаружить и исправить свою ошибку». Для этого, впрочем, менеджер обязан знать, в какой момент недостаток информации заставил его выдвинуть то или иное предположение. Он должен определить это неизвестное.

## Выработка альтернативных решений

По каждой проблеме менеджер обязательно должен выработать несколько альтернативных решений. В противном случае он рискует попасть в ловушку ложного выбора «или – или». Большинство людей не согласятся с высказыванием, что все в нашем мире либо зеленого, либо красного цвета, притом что каждый день они соглашаются с не менее абсурдными утверждениями (и даже действуют в соответствии с ними), чем это. Мы постоянно путаем истинное противопоставление – например, зеленый и не зеленый, – которое охватывает все возможности, и сопоставление – например, зеленый и красный, – которое подразумевает лишь две из множества возможностей. Это происходит из-за нашей склонности сосредотачивать свое внимание на крайностях. Вся цветовая гамма, и правда, выражается в «черном или белом», но не заключается в нем. Тем не менее, когда мы говорим «черное или белое», то считаем, что обозначили весь диапазон просто потому, что указали его крайние значения.

У одной небольшой компании, занимающейся выпуском сантехнического оборудования, устарел завод. Компании угрожала полная утрата рыночной позиции в отрасли, характеризующейся высокой степенью конкуренции и повышенной чувствительностью покупателей к цене продукта. Руководство совершенно справедливо пришло к выводу, что пользы от этого старого завода уже не будет. Но поскольку оно не удосужилось выработать альтернативные решения, было принято решение построить новый завод. Все это привело к банкротству компании. На самом деле, сделав вывод об устаревании завода, следовало лишь остановить на нем производство. У компании было много других вариантов действий – например, передать производство субподрядчику или стать дистрибьютором другого производителя, еще не представленного в регионе. Одобрить любое из этих решений было бы предпочтительнее, поскольку руководство компании обязано отдавать себе отчет в том, с каким риском связано

строительство нового завода. Тем не менее альтернативные решения не были продуманы, а когда наконец о такой возможности вспомнили, было уже слишком поздно.

Еще одним примером может служить крупная железнодорожная компания, которая в послевоенные годы столкнулась с резким ростом интенсивности движения железнодорожных составов. Было очевидно, что нужно увеличивать производственные мощности. Казалось, «узкое место» компании – ее крупнейшая сортировочная станция, расположенная примерно на полпути между главными конечными пунктами. Эта станция расформировывала и переформировывала все прибывающие грузовые составы. И время от времени возникали столь большие заторы, что с обеих сторон выстраивались многокилометровые очереди из железнодорожных составов, которым приходилось сутками ожидать момента, когда станция будет готова принять их. Самым очевидным способом решения этой проблемы было укрупнение станции, что и было сделано. Оно стоило компании много миллионов долларов. Однако компании так и не удалось воспользоваться всеми преимуществами, которые появились у нее после укрупнения, поскольку две вспомогательные сортировочные станции, расположенные между основной станцией и двумя конечными пунктами (северным и южным), просто не справлялись с дополнительной нагрузкой, которая возникла в результате ввода в действие дополнительных производственных мощностей на основной сортировочной станции. Более того, руководству компании стало понятно, что в действительности проблема заключается в недостаточной пропускной способности вспомогательных сортировочных станций. Даже без наращивания производственных мощностей на основной сортировочной станции компании удалось бы справиться с гораздо более интенсивным движением железнодорожных составов, если бы она своевременно позаботилась об увеличении пропускной способности вспомогательных сортировочных станций. К тому же это обошлось бы ей гораздо дешевле: она потратила бы примерно пятую часть суммы, которую столь опрометчиво инвестировала в наращивание производственных мощностей основной сортировочной станции.

Эти два примера показывают, насколько ограничено воображение большинства из нас. Обычно мы рассматриваем лишь один вариант, считая его и правильным, и единственным. Поскольку компания по производству сантехники всегда изготавливала свой продукт самостоятельно, она и в дальнейшем считала нужным поступать так же. Поскольку прибыль всегда рассматривается как разница между ценой продажи и затратами на производство, считается, что единственный способ повысить ее – сократить производственные затраты. Мы даже не задумываемся о том, чтобы прибегнуть к услугам субподрядчика или изменить структуру выпускаемой продукции.

Альтернативные решения – единственный способ вывести наши предположения на свет божий, заставить себя их проанализировать и проверить их осуществимость. Альтернативные варианты, конечно, не гарантируют вам правильное решение. Однако обязательное рассмотрение всех возможных вариантов по крайней мере убережет от поспешного принятия неправильных решений, заставив рассмотреть проблему со всех сторон и оценить как можно больше способов ее решения.

Альтернативные решения, по сути, единственный инструмент мобилизации и тренировки воображения. Это ядро «научного метода». По-настоящему первоклассный ученый

всегда принимает во внимание альтернативные объяснения, каким бы знакомым и банальным ни казалось ему изучаемое явление.

Разумеется, поиск и рассмотрение альтернатив не наделяют человека воображением, если у него его нет. Но следует иметь в виду, что большинство из нас обладает воображением более ярким, чем то, которое мы обычно используем в жизни. Слепец, конечно же, не научится видеть. Но остается удивляться тому, сколь многого не видит зрячий человек и сколь многого он может достичь путем систематической тренировки своего умения видеть окружающие вещи и явления во всей их полноте. Воображение можно тренировать и развивать. Для этого можно систематически искать и вырабатывать альтернативные варианты решения разных проблем.

Какими именно будут эти альтернативы, зависит от конкретной проблемы. Впрочем, один вариант стоит всегда иметь в виду – не предпринимать вообще никаких действий. Это решение ничуть не менее эффективное, чем те или иные меры. Как ни странно, мало кто это понимает. Зачастую люди думают, что можно избежать неприятного решения, не делая вообще ничего. Уберечь их от подобного самообмана можно, указав на последствия, которые непременно наступят, если ничего не предпринимать.

Любое действие на предприятии всегда подобно хирургическому вмешательству. Ведь приходится менять привычки, сложившийся образ действий, отношения с людьми, свои цели или инструменты. Даже если речь идет о каком-либо незначительном изменении, всегда есть вероятность, что оно приведет к серьезному потрясению. Здоровому организму выдержать такое потрясение легче, чем больному. Применительно к компании «здоровый» означает способность переносить изменения легко и без серьезных «травм». Вообще-то хороший хирург прибегает к хирургическому вмешательству лишь в случае крайней необходимости.

Уверенность в том, что для решения проблемы в любом случае необходимо принять какие-то меры, – это предрассудок.

В течение двадцати лет одна крупная транспортная компания не могла найти достойную кандидатуру для заполнения вакантной должности в топ-менеджменте. Кого бы ни назначали на эту должность, вскоре у этого руководителя возникали трудности и конфликты. Тем не менее все двадцать лет, как только указанное место освобождалось, на него сразу же кого-нибудь ставили. В конце концов у нового президента компании возникла оригинальная идея: а что, если вообще не заполнять эту вакансию? Оказалось, что ничего страшного не случилось; а руководству компании стало понятно, что эта должность была создана для выполнения работы, потребность в которой со временем просто исчезла.

При решении любых организационных проблем особенно важно учесть возможность не предпринимать вообще никаких действий, поскольку именно в этой области привычные способы ведения дел и исполнения должностных обязанностей, отражающие скорее прошлые, чем настоящие потребности компании, сильнее всего сковывают воображение и сужают кругозор руководства. Существует также опасность почти автоматического разрастания числа иерархических уровней управления, которое будет продолжаться до тех пор, пока решение вообще не заполнять образовавшуюся вакансию не станет рассматриваться наравне с другими вариантами решения данной проблемы.

## **Поиск наилучшего решения**

Только на данном этапе менеджер может попытаться определить наилучшее решение проблемы. Если до этого момента он действовал правильно, то либо в его распоряжении

окажется несколько вполне эффективных альтернатив (и выбор наилучшей из них разрешит существующую проблему), либо несколько решений. И пусть каждому из них далеко до идеального, они различаются не по степени несовершенства, а по *характеру* этого несовершенства. Вообще говоря, ситуации, для которых есть одно-единственное решение, встречаются редко. Более того, если анализ проблемы приводит менеджера к такому «удобному» выводу, это должно вызвать у него подозрение, что такое решение не более чем удобное подтверждение заранее сложившегося мнения о подходящем способе решения данной проблемы.

Для выбора наилучшего среди возможных решений существует четыре критерия.

1. *Риск*. Менеджер должен сопоставить риски каждого из вариантов действий с ожидаемой пользой. Действий (или даже бездействия) без риска не бывает. Однако в этом случае важны не сами по себе ожидаемая польза или предполагаемый риск, а именно *соотношение* между ними. Таким образом, каждая альтернатива включает оценку шансов на успех.

2. *Экономия усилий*. Какой из возможных вариантов действий даст лучшие результаты при минимальных затратах усилий? Какая из альтернатив приведет к необходимым переменам, причинив при этом минимальные неудобства компании? Слишком часто наши менеджеры стреляют по воробьям из пушек. (Правда, иногда они пытаются вывести из строя танк, стреляя по нему из рогатки.)

3. *Временной фактор*. Если проблема не терпит отлагательства, то предпочтительнее выбрать тот вариант действий, который усугубляет решение, акцентируя внимание компании на том, что происходит нечто очень важное. Если же при этом нужно долго и настойчиво прилагать усилия, то лучше начать не спеша. Такой старт позволяет накопить силы. В некоторых случаях решение должно быть окончательным и должно как можно быстрее переключить внимание компании на новую цель. А иногда важнее всего бывает сделать первый, решительный шаг, хотя в данный момент конечная цель может быть неясна.

Решения, где важно учитывать фактор времени, очень нелегко классифицировать. Они не поддаются анализу и зависят от индивидуального восприятия. Впрочем, один конкретный совет я все же дам. Когда менеджерам необходимо полностью изменить подход, чтобы справиться с совершенно новой задачей, лучше всего обратиться к их честолюбию, представить им картину в целом, всю программу, конечную цель. Когда же от них требуется изменить свои привычки, то лучше всего действовать шаг за шагом, начинать не спеша и без лишней суеты, делая поначалу не больше того, что абсолютно необходимо.

4. *Ограниченность ресурсов*. Самый важный ресурс, об ограниченности которого не стоит забывать, – это люди, которым предстоит воплотить решение в жизнь. Плохая реализация уменьшает положительный эффект даже самого лучшего решения. Иными словами, решение должно соответствовать уровню работников, которым предстоит его реализовать. От их проникательности, компетентности, мастерства и понимания зависит успех. Выбранный менеджером вариант действий может потребовать от исполнителей большего совершенства во всем, чем то, каким они обладают в настоящий момент. И все же менеджеру не остается ничего другого, как следовать выбранной альтернативе. Значит, ему придется либо позаботиться о выработке необходимых качеств у имеющегося человеческого ресурса, либо найти других исполнителей, обладающих необходимыми качествами. Хотя все это кажется слишком очевидным, руководителям каждый день приходится принимать разные решения, разрабатывать процедуры и вводить в действие те или иные политики; причем им даже некогда подумать, располагают ли они для этого необходимыми средствами, возможностями и персоналом.

Нельзя принимать неправильные решения: отвлекать на реализацию таких решений людей, которых можно было бы использовать для воплощения в жизнь правильных решений, – непростительное расточительство. Неправильное решение всегда находится где-то

между истинными альтернативами, то есть между теми вариантами действий, которые адекватно решают соответствующую проблему. Если же ее можно решить, лишь потребовав от людей того, что превышает их возможности, их нужно либо научить, чтобы они сумели справиться с поставленной задачей, либо заменить теми, кто на это способен. Невозможно решить проблему, если решение будет найдено только на бумаге, но неосуществимо на практике из-за отсутствия подходящих исполнителей или из-за того, что они уже задействованы в решении других задач.

## **Как воплотить решение в жизнь**

Наконец, любое принятое решение нужно реализовать.

Сегодня много времени тратится на «продажу» решений. Это пустая трата времени. Пытаться продать решение – все равно что сделать и слишком мало, и слишком много. Предполагается, что если решение «купят», значит, все будет в порядке. Однако суть любого управленческого решения заключается в его осуществлении. Любое управленческое решение – это всегда решение относительно того, что должны делать другие люди. А для этого недостаточно, чтобы они «купили» его. Они должны воспринять его лично.

Говоря о «продаже», мы также подразумеваем, что правильное решение должно соответствовать желаниям «клиента»; однако это весьма вредная и бесчестная теория. Что считать правильным или неправильным, зависит от характера проблемы, а желания «клиентов» и их готовность принять решение не имеют отношения к делу. Верное решение должно быть принято независимо от того, нравится оно кому-то или нет.

Если на «продажу» решения приходится тратить время, вряд ли оно окажется правильным и эффективным. Разъяснить людям суть принятого решения не составит особого труда, поскольку, по правилам ораторского искусства, для этого достаточно лишь изъясняться на простом и понятном языке.

Несмотря на то что использовать термин «продажа» применительно к решениям не вполне правомерно, это указывает на важный факт: природа любого управленческого решения такова, что его можно воплотить в жизнь лишь в результате определенных действий людей. Менеджер только указывает определенный способ решения проблемы, пользуясь описанной выше процедурой. Но чтобы воплотить принятое решение в жизнь, необходимо действие, выполнение которого не входит в обязанности менеджера. Он может лишь рассказать другим, что они должны сделать, и правильно их мотивировать. А люди, выполнив соответствующие действия, осуществят его на практике.

Чтобы превратить решение в действие, нужно объяснить людям, каких изменений в поведении от них ожидают и каких изменений в поведении следует ожидать от тех, с кем они работают. Чтобы действовать по-новому, они должны усвоить хотя бы необходимый минимум. Если менеджер представляет им принятое решение так, как будто оно требует от людей научиться всему заново, войти в какой-то совершенно новый для них образ, это свидетельствует о плохом стиле принятия решений. Для эффективного изложения сути задачи достаточно сообщить лишь о значительных изменениях, притом в максимально четкой и точной форме, не допускающей разных толкований. Таким образом, излагая суть принятого решения, менеджер обязан быть предельно точным и лаконичным.

Впрочем, мотивация как психологическая проблема подчиняется другим правилам. Она требует, чтобы любое решение стало личным для людей, которым предстоит воплотить его в жизнь. А значит, они должны принимать ответственное участие в принятии этого решения.

Разумеется, они не будут принимать участия в определении самой проблемы – прежде всего потому, что менеджер и сам не знает, кто должен принимать в этом участие, до тех пор,



пока не пройдены все этапы определения и классификации проблемы. Лишь после этого ему становится ясно, какое влияние (и на кого) будет оказывать принятое решение. Участие исполнителей на этапе сбора информации не обязательно – более того, даже нежелательно. Но те, кому предстоит воплотить решение в жизнь, всегда должны принимать участие в выработке альтернатив. Между прочим, это повысит качество окончательного решения, так как могут быть выявлены моменты, упущенные из виду менеджером, и неочевидные сложности, а также незадействованные ресурсы, имеющиеся в распоряжении компании.

Поскольку принимаемое решение оказывает влияние на работу людей, оно должно помочь им достичь своих целей в работе, способствовать повышению производительности и эффективности, а также создать у них ощущение важности выполняемой работы. Это решение не должно быть направлено только на повышение эффективности менеджера, облегчение его работы или получение им большего удовлетворения от нее.

## Новые инструменты принятия решений

До сих пор я не сказал ничего нового о принятии решений. Напротив, я лишь повторил то, что уже известно человечеству не одну тысячу лет. И все же, несмотря на успешное использование многими менеджерами метода принятия решений, немногие из них отдают себе отчет в том, *что* они делают.

Однако два новых факта, появившихся в нашей жизни, обуславливают необходимость четкого понимания менеджерами процесса принятия решений. Во-первых, в нашем распоряжении появился целый набор новых инструментов, помогающих принимать решения. Это очень мощные и ценные инструменты, но ими невозможно пользоваться, если не понимать их назначения.

Во-вторых, появление новых технологий быстро изменяет баланс между тактическими и стратегическими решениями. Многие решения, которые было принято считать тактическими, если не рутинными, быстро становятся стратегическими, потому что от них в большой мере зависит будущее. Они оказывают на него огромное влияние и содержат много соображений качественного характера. Иными словами, они становятся решениями высшего порядка, которые, кстати, могут стать успешными и эффективными, если менеджер знает, что именно он делает, и если он делает это систематически.

Эти новые инструменты появились под довольно странным названием – «Исследование операций», хотя не имеют никакого отношения ни к исследованиям, ни к операциям. Все это инструменты систематического, логического и математического анализа и синтеза. По сути, неправильно даже говорить о них как о чем-то новом, поскольку они весьма значительно отличаются от инструментов, использовавшихся средневековым теологом, францисканским схоластом Бонавентурой. Новые в них лишь несколько математических и логических методов.

Таким образом, недостаточно научить людей пользоваться новыми инструментами, доверив им после этого управленческие решения. Такие важные решения по-прежнему должны приниматься менеджером. И кроме того, они должны основываться на логическом суждении. Однако новые инструменты способны оказать огромную помощь на определенных этапах принятия решений.

В отношении любого нового инструмента важно прежде всего указать, что с его помощью *нельзя* делать. «Исследование операций» и все его методы – математический анализ, современная символическая логика, математическая теория информации, теория игр, теория вероятностей и другие – не помогут менеджеру определить, в чем заключается проблема. С их помощью не узнаешь, каким должен быть правильный вопрос. Они не помогут ставить цели для решения и формулировать правила. Аналогичным образом новые инструменты

не позволяют выбрать и реализовать наилучшее решение. Тем не менее это самые важные этапы процесса принятия решения.

Однако новые инструменты приносят огромную пользу на двух промежуточных этапах: анализа проблемы и выработки альтернатив. С их помощью можно находить и выявлять не попадающие в поле зрения менеджера или недоступные его воображению модели в поведении бизнеса и его окружении. Следовательно, они помогают определять альтернативные варианты действий, так как показывают, какие факторы имеют отношение к делу (то есть являются фактами), а какие нет (то есть являются простыми данными). С их помощью определяется степень надежности данных, имеющихся в распоряжении менеджера; они могут также показать, какие дополнительные данные необходимы для вынесения надежного логического суждения. Кроме того, вы можете узнать, какие ресурсы понадобятся при выборе альтернативного варианта действий и какой вклад потребуется от каждой структурной единицы или функции компании. Их можно использовать для выявления ограничений каждого из альтернативных вариантов действий, связанных с ними рисков и их вероятностей. Инструменты могут показать, какое влияние окажет то или иное действие на другие области, компоненты и функции, взаимосвязь между входом и выходом, а также местоположение и природу «узких мест». Благодаря им можно соотнести работу и вклад каждой функции или компонента с работой и вкладом всех остальных функций и компонентов и продемонстрировать это совокупное влияние на поведение и результаты деятельности всего бизнеса.

Применение новых инструментов может быть сопряжено с опасностью. Неумелое использование приводит к неправильным решениям. Поскольку новые инструменты дают возможность проводить конкретный анализ проблем, которые до настоящего времени можно было лишь грубо определить или почувствовать, их можно использовать не по назначению, например для «решения» проблем в какой-то узкой области или функции за счет других областей, функций или бизнеса в целом. Иными словами, иногда это порождает так называемую субоптимизацию – ситуацию, в которой решение проблемы в одной области приводит к ухудшению положения в других областях. Важно подчеркнуть, что практически все примеры, приводившиеся до настоящего времени в литературе в качестве иллюстраций «Исследования операций», относятся к числу проблем, которые ни в коем случае не следовало бы решать обособленно, так как это неизбежно приведет к существенной субоптимизации. По сути, использовать эти инструменты по назначению возможно, только если они сначала применяются к анализу и определению характеристик всей компании. Лишь в этом случае их можно с пользой для дела применить для анализа отдельных проблем и улучшения отдельных решений.

Наконец, эти новые инструменты помогают работникам понять, что от них требуется и на какую помощь они могут рассчитывать со стороны коллег. Математическая теория информации до сих пор не вышла из пеленок. Но вполне вероятно, что в будущем она даст нам инструменты, позволяющие выявить в общей картине действий новое, актуальное отклонение и дать ему точное символическое определение.

Люди, обладающие развитым воображением, уже давно занимаются этими вопросами. Ценность же новых инструментов такова, что они позволяют решать эти же вопросы людям, обладающим менее развитым воображением, потому что дополняют, развивают и направляют его.

По сути, это инструменты получения и обработки информации, а не принятия решений. Как такие средства они чрезвычайно полезны. Вообще говоря, у нас есть немало оснований рассчитывать на то, что через 10–20 лет эти новые инструменты логического и математического анализа придут на смену традиционным методам финансового учета, столь хорошо знакомым нам сегодня.

Эти новые инструменты поднимают вопрос о том, *что* лежит в основе тех или иных явлений, а не просто описывают их. Они фокусируются на действии, показывая, какие варианты есть в нашем распоряжении и что подразумевает каждая альтернатива. Следовательно, будущие события, риск и вероятность для принимаемых решений будут рассчитаны с высокой степенью рациональности. Этот вид информации необходим каждому менеджеру для постановки перед собой целей, обеспечивающих максимальный вклад в развитие компании, и для самоконтроля. Бухгалтерский учет будет необходим в любом случае для предоставления финансовой отчетности акционерам, для начисления налогов и ряда других целей. Однако управленческая информация все больше приобретает математический и логический характер.

Менеджеру вовсе необязательно уметь самому пользоваться этими инструментами (хотя их использование для подавляющего большинства приложений требует ничуть не большей математической подготовки, чем для чтения графиков продаж). Важно, чтобы он понимал эти инструменты и знал, в каких случаях следует обратиться к специалисту по использованию этих инструментов, и знал, *что* можно требовать от такого специалиста.

Но главное, менеджер обязан понимать основной метод, используемый в принятии решений. Без этого он либо вообще не сможет пользоваться новыми инструментами, либо будет переоценивать их возможности, видя в них ключ к решению проблем. А это может привести лишь к подмене мышления всевозможными ухищрениями, а логического суждения – механикой. Вместо того чтобы использовать новые инструменты как вспомогательное средство, менеджер, который не считает принятие решений неким процессом, в ходе которого ему нужно определять, анализировать, делать умозаключения, оценивать риски и ставить перед людьми задачи по осуществлению принятых решений, станет, подобно ученику чародея, жертвой собственных «чудес».

## **Важность принятия решений в дальнейшем будет возрастать**

В будущем менеджеру – какими бы ни были его конкретные функции и место в управленческой иерархии – понадобится принимать все больше и больше стратегических решений. При этом ему придется все меньше и меньше полагаться на свою способность принимать правильные тактические решения, основываясь только на интуиции.

Вносить изменения тактического характера, конечно, придется в любом случае. Но их необходимо вносить в рамках основных стратегических решений. Сколь бы высоким ни было мастерство следующего поколения менеджеров в принятии тактических решений, это ни в коем случае не освобождает их от необходимости принимать стратегические решения. Даже тому, кто сегодня обходится без знания и глубокого понимания этого метода, завтра придется научиться этому и активно применять новые знания на практике.

## Глава 29

### Менеджер завтрашнего дня

Новые требования – Новые задачи – А нового человека нет... – «Интуитивному» менеджеру пора на выход – Подготовка менеджера будущего – Общеобразовательная подготовка для молодых – Управленческое образование для людей с практическим опытом – И все же главное качество менеджера – порядочность

Во второй половине XX столетия требования к квалификации, знаниям, эффективности, ответственности и порядочности менеджера удваиваются с приходом очередного поколения. То, о чем в 1920-х было известно лишь избранным представителям топ-менеджмента, в наши дни должны знать и уметь выпускники школ. Вчерашние новшества – например, маркетинговые исследования, планирование продуктового ассортимента, управление персоналом или анализ тенденций – сегодня стали привычным делом. Обычной становится и такая относительно новая область деятельности, как исследование операций. Продолжится ли это почти лавинообразное повышение требований к менеджеру? А какие требования могут быть предъявлены к будущим менеджерам?

В этой книге не раз говорилось о новых требованиях к менеджеру, о все возрастающем давлении на него. Позвольте мне еще раз кратко остановиться на самых важных из этих требований.

Появление новых технологий потребует от менеджеров понимания принципов производства и их обязательного применения на практике. При этом менеджеры должны понимать весь бизнес как единый, нераздельный процесс и соответствующим образом управлять им. Даже если дистрибуция осуществляется в физическом отрыве от производства независимым дистрибьютором, его все равно необходимо рассматривать как неотъемлемую составляющую этого процесса. То же самое касается закупок сырья и исходных материалов, а также обслуживания клиентов.

Для поддержания процесса нужна максимальная стабильность и умение предвидеть будущие события. Следовательно, он должен основываться на хорошо продуманной постановке целей и долгосрочных решениях во всех ключевых областях. Но необходима также величайшая внутренняя гибкость и умение планировать свои действия. Таким образом, на всех уровнях управленческой иерархии менеджеры обязаны уметь принимать решения, приспособливающие весь этот процесс в целом к новым обстоятельствам, переменам и колебаниям в окружающей среде, вместе с тем поддерживая его непрерывность.

Новые технологии, в частности, требуют, чтобы менеджмент создавал новые рынки. Уже нельзя удовлетворяться рынком в существующем виде и видеть в продаже лишь попытку найти покупателя для продукта компании. Менеджмент должен *создавать* клиентов и рынки, проводя для этого целенаправленную и систематическую работу. Главное, менеджменту придется постоянно сосредоточиваться на создании массовой покупательной способности и покупательских привычек.

Сам маркетинг подвержен влиянию базовых концепций этих новых технологий. Мы уже обсуждали в общих чертах автоматизацию, словно она представляет собой некий принцип производства. На самом деле автоматизация – принцип работы вообще. Когда мы говорим о применении принципа автоматизации, чаще всего мы имеем в виду автоматизацию производства (например, автоматизированный завод). Между тем новые методы массового маркетинга могут потребовать более широкого применения принципов автоматизации, даже когда речь не идет об использовании хотя бы одного автоматического станка или электронного реле. Сам маркетинг все больше становится интегрированным процессом, что требует тесной интеграции со всеми другими этапами бизнеса. Вместо того чтобы продол-

жать делать упор на продаже продукта клиенту, маркетинг все больше сосредоточивается на планировании продуктового ассортимента и рынка, выборе дизайна и стиля, разработке и совершенствовании продуктов и обслуживании клиентов. Вместо индивидуальной продажи маркетинг сосредоточится на создании массового спроса. Иными словами, телевизионную рекламу, например, в такой же степени можно назвать автоматизацией, как и автоматизированную загрузку исходных материалов в станки. А технологические изменения в дистрибуции и маркетинге не менее важны, чем технологические изменения в производстве.

Для этого нужно, чтобы завтрашние менеджеры понимали маркетинговые цели и политику своей компании и знали, в чем должен заключаться их вклад. Руководству следует продумать долгосрочные маркетинговые цели своей компании, а также спланировать и построить маркетинговую структуру на долгосрочную перспективу.

Появление новых технологий предъявит новые требования к внедрению инноваций. Для этого недостаточно, чтобы химик, конструктор или инженер тесно сотрудничали с производственниками и специалистами по маркетингу. Необходимо применять систематический подход к внедрению инноваций, например такой, какой компания Sears использует для планирования продуктов и развития системы поставщиков. Внедрением инноваций нужно управлять на основе целей, отражающих долгосрочные рыночные цели. Руководство компаний должно также пытаться систематически прогнозировать потенциальные возможности технологического и научного развития и соответствующим образом формировать свою производственную и маркетинговую политику.

Появление новых технологий приведет к росту конкуренции. Разумеется, рынки будут расширяться и будет повышаться уровень производства и потребления, но эти новые возможности также потребуют настойчивых усилий со стороны компании и ее руководства, направленных на повышение производительности и качества своей работы.

Но поскольку этого требуют новые технологии и растущие потребности общества, завтрашним менеджерам понадобится умение прогнозировать занятость и обеспечивать стабильность в этой сфере. В то же время, по мере того как рабочий-станочник средней квалификации становится высококвалифицированным мастером по обслуживанию оборудования, а высококвалифицированный работник становится независимым специалистом, человеческий труд в целом становится все более дорогостоящим ресурсом. Можно сказать, что человеческий труд во все большей степени становится капиталовложением, а не текущими затратами, как в настоящее время. А его эффективность будет оказывать гораздо большее влияние на эффективность и производительность всей компании.

Наконец, менеджеру придется освоить совершенно новую совокупность инструментов, и многие даже придется разработать самому. Он должен обзавестись адекватными критериями для оценки производительности и достигнутых результатов в ключевых областях целей, поставленных перед его бизнесом. Ему нужно научиться применять экономические инструменты, которые позволят ему уже сегодня принимать разумные решения, рассчитанные на долгосрочную перспективу. Ему также понадобятся новые инструменты, необходимые для принятия решений.

## Новые задачи

Мы можем подвести итог, сказав, что перечисленные здесь новые требования ставят перед менеджером семь новых задач.

1. Он должен управлять на основе поставленных целей.
2. Он должен брать на себя ответственность за большее количество рисков – в том числе на длительную перспективу. А связанные с риском решения придется принимать на более низких управленческих уровнях компании. Таким образом, менеджеру нужно уметь

правильно оценить каждый риск, выбрать самую выгодную с этой точки зрения альтернативу, предвидеть наиболее вероятное развитие событий и «контролировать» свои последующие действия, если дальнейшее развитие событий окажется не таким, как ожидалось.

3. Он должен уметь принимать стратегические решения.

4. Он должен уметь сформировать сплоченную команду, каждый член которой способен правильно оценить свои результаты и эффективность, сопоставляя их с целями, поставленными перед всей группой. Не следует забывать и о такой важной задаче, как подготовка следующего поколения менеджеров.

5. Он должен уметь быстро и четко излагать известную ему информацию, а также мотивировать людей. Иными словами, он должен уметь добиваться участия и ответственности от других менеджеров, специалистов и всех остальных работников.

6. Традиционно менеджер знает и исполняет одну или несколько функций. Однако в будущем этого окажется недостаточно. Завтра менеджеру придется научиться видеть бизнес как единое целое и рассматривать свою функцию как неотъемлемую часть всей компании.

7. Традиционно менеджер хорошо знает несколько продуктов или отрасль. Однако в будущем этого тоже окажется недостаточно. Ему нужно уметь сопоставлять свой продукт и отрасль с окружением, определять, что в нем важно для продукта, и учитывать это в своих решениях и действиях. Все чаще в поле зрения менеджера будут попадать перемены, происходящие за пределами его собственного рынка и страны. И ему придется учиться видеть глобальные экономические, политические и социальные перемены и интегрировать общемировые тенденции в свои решения.

## **А нового человека нет...**

Но для выполнения этих грандиозных задач у нас не будет новых, других людей. Менеджер завтрашнего дня окажется ничем не лучше своего отца. Он будет обладать такими же способностями и талантами, иметь такие же недостатки и испытывать такие же ограничения.

Ничто не подтверждает того, что на протяжении истории человечества, дошедшей до наших времен, в человеческой природе произошли какие-то радикальные перемены. Во всяком случае, ничто не свидетельствует о том, что вырос интеллект человека или что он стал более эмоционально зрелым. Библия по-прежнему остается самой точной мерой человеческой природы, трагедии Эсхила и Шекспира – это все еще лучшие учебники по психологии и социологии, а Сократ и Фома Аквинский – недостижимые образцы человеческого духа и интеллекта.

Почему же мы рассчитываем на то, что люди, ничуть не изменившись, сумеют справиться с новыми задачами?

На этот вопрос есть только один ответ: эти задачи нужно упростить. Для этого нам понадобится превратить в систему и метод то, что раньше делалось по наитию; свести к определенным принципам и концепциям то, что раньше основывалось на практическом опыте; использовать некую логически последовательную и стройную модель вместо случайной совокупности несвязанных элементов. Вместо того чтобы уповать на развитие способностей менеджера, которое позволило бы ему решать новые задачи, нам следует по мере возможности упростить их, систематизировав все то, что в настоящее время пребывает в беспорядке.

Завтрашний менеджер не сможет действовать интуитивно. Он обязан овладеть системой и методом. Ему придется изучить соответствующие модели и синтезировать из разрозненных элементов нечто целое. Ему следует формулировать общие концепции и применять общие принципы. В противном случае его постигнет неудача. В малом и большом бизнесе, в

общем и функциональном менеджменте менеджеру придется взять на вооружение практику менеджмента.

Найти необходимые концепции, выработать правильные принципы, сформулировать подходящую систему и метод и продемонстрировать основные модели – такова главная цель этой книги. Автор исходил из того, что у современного менеджмента уже достаточно практического опыта, на основе которого можно сформулировать эффективные и надежные методы и сделать общие выводы относительно задач, которые придется решать следующему поколению менеджеров.

## **Подготовка менеджера будущего**

Если предполагается, что человек должен уметь применять на практике концепции, модели и принципы, пользоваться системой и методами, значит, он должен уметь подготовиться к этой работе, поскольку концепциям и принципам человека можно обучить, как, впрочем, и системам, и методам, и построению моделей. Приобрести все эти знания можно благодаря систематическим занятиям. По крайней мере, мне еще не приходилось слышать, чтобы кому-то удалось самостоятельно, на собственном опыте постичь базовые понятия (например, выучить алфавит или таблицу умножения).

Менеджеру завтрашнего дня в действительности понадобится два вида подготовки, а не один. Чему-то человек может научиться еще до того, как станет менеджером; некоторые знания он может приобрести в юности и более зрелом возрасте. Чему-то он может научиться лишь после того, как поработает какое-то время менеджером, то есть получит необходимые знания, будучи уже взрослым.

Чтобы научиться читать и писать, необязательно быть менеджером. Такие знания лучше всего получать в юности.

Можно сказать – и это вряд ли будет большим преувеличением, – что из типичных учебных предметов, изучаемых в наших колледжах, пожалуй, самый полезный для подготовки будущих менеджеров – это литература, а точнее, написание стихов и рассказов. Сочинения учат молодого человека правильно и точно выражать свои мысли, расширяют его словарный запас и помогают правильно понимать значение разных слов. И главное, это помогает ему практиковаться в написании текстов. Можно также сказать, что ничто так не способствует подготовке к управленческой деятельности, как обучение искусству устной защиты дипломного проекта. Правда, практиковаться в этом нужно на протяжении всего времени учебы в колледже, а не на финишной прямой, когда студенту-выпускнику приходится защищать свой диплом.

В молодости легче всего усвоить логику и овладеть ее аналитическим и математическим аппаратом. Молодой человек может также приобрести базовое понимание наук и научного метода, что, безусловно, пригодится будущему менеджеру. Изучая историю и политические науки, молодой человек может также научиться видеть и понимать окружающий мир. Он может изучать экономику и осваивать аналитические инструменты экономиста.

Иными словами, чтобы подготовиться к управленческой работе, молодой человек должен получить общее образование. Это можно сделать, посещая учебные заведения (то есть приобретая формальное образование) или занимаясь самообразованием (так, между прочим, поступали многие выдающиеся люди в прошлом и в наши дни). Все эти знания составляют обязательный багаж любого образованного человека.

Я вовсе не имею в виду, что обучение, необходимое молодому человеку, чтобы подготовиться к управленческой деятельности, несовместимо со специальным (экономическим или техническим) образованием. Напротив, нет причин, по которым общее образование не может (и не должно) быть неотъемлемой составляющей программы обучения в экономическом или техническом вузе (сейчас об этом часто говорят представители наших технических учебных заведений). Я также не хочу сказать, будто в наших колледжах нецелесообразно преподавать экономические или технические дисциплины. Напротив, знание экономических и технических предметов позволяет человеку вполне успешно справляться с функциональной работой. Каждому работнику компании, как и прежде, важно успешно справляться со своими функциональными обязанностями (по крайней мере, на уровне квалифицированного рабочего). Каждому менеджеру необходимо пользоваться уважением у коллег и подчиненных за свое умение выполнять работу, которая по плечу лишь квалифицированным специалистам. Однако молодой человек, который приобретает лишь функциональные навыки и умения и изучает только специальные экономические или технические науки, вряд ли сможет подготовиться таким образом к управленческой деятельности. Он, скорее всего, подготовится только к тому, чтобы получить свою первую работу.

Возможно, требования, которые завтрашний день предъявит к менеджеру, вполне могут заставить нас вернуться к тому, чем мы когда-то обладали, но что было утрачено, – к широкому общему образованию. Однако оно наверняка будет существенно отличаться (во всяком случае, по форме) от того, к чему привыкли наши деды. Однако, как и прежде, во главу угла будут поставлены строгий метод и реальные стандарты – особенно в области самодисциплины и этики – вместо отказа от них, характерного для современного так называемого прогрессивного образования. Такому образованию будет, как и раньше, свойственно единство подхода, а не предметная фрагментированность. И подобно всем системам широкого общего образования, которые в прошлом доказали свою жизнеспособность, она не просто будет прививать молодому человеку некую общую культуру, а станет для него эффективной подготовкой к работе взрослого человека и гражданина.

Однако чтобы научиться управлять на основе поставленных целей, анализировать деятельность своей компании, научиться ставить и приводить в соответствие цели, научиться соизмерять краткосрочные и долгосрочные перспективы, человеку нужен определенный опыт управления и гражданская зрелость. Не обладая реальным управленческим опытом или, по крайней мере, не будучи зрелым человеком, он может только добросовестно перечислить эти требования, но не будет способен выполнить их на практике.

Для правильной оценки рисков тоже необходим определенный управленческий опыт. Опыт нужен и для того, чтобы научиться выносить здравые суждения и принимать разумные решения. Человеку необходим опыт, чтобы рассматривать свой бизнес как часть общества, чтобы верно оценивать влияние окружения на дела компании и решать, каковы обязанности менеджмента перед обществом.

Пока человек молод, у него еще нет возможности уяснить, что означает управление менеджерами и управление работником и работой. Никто не выглядит так несерьезно и гротескно, как молодой человек, изучавший управление персоналом в экономическом колледже и считающий себя готовым управлять людьми. Такие новоиспеченные «менеджеры» наносят серьезный вред своей компании.



Специфика работы менеджера может подходить лишь тому, кому уже приходилось ставить цели, организовывать людей, доводить до их сведения свои соображения и мотивировать их, оценивать результаты их работы и способствовать повышению их профессионализма. В противном случае его действия будут формальными, абстрактными и безжизненными. Для менеджера с достаточным опытом управленческой работы решение перечисленных задач не представляет особых трудностей. Классификация задач помогает ему организовать собственную работу, а также анализировать и совершенствовать свои результаты. Для молодых людей, имеющих мало опыта в управленческой деятельности, такая задача может быть столь же неразрешимой, как изучение неправильных глаголов французского языка для школьника из сельской глубинки штата Айдахо. И в том и в другом случае приходится прибегать к зубрежке. Все, на что они способны, – просто повторять, как попугай: «Шестнадцать принципов управления заключаются в...» На экзамене в колледже за это могут поставить «отлично», но на работе это не принесет им никакой пользы. Опытный же менеджер использует классификацию примерно так же, как французский поэт жонглирует неправильными глаголами: он пользуется своими знаниями как инструментом более глубокого понимания особенностей родного языка, как средством совершенствования писательского мастерства и философского осмысления действительности.

Таким образом, чтобы следующее поколение менеджеров успешно решало перечисленные выше задачи, ему необходимо получить дополнительное образование. Мы уже сделали первые шаги в этом направлении, о чем свидетельствуют бесчисленные «передовые программы управления», появившиеся в США на протяжении последнего десятилетия. С уверенностью можно утверждать, что вскоре дополнительное образование будет все больше направлено на опытных менеджеров.

Необходимость в непрерывном самообразовании менеджеров представляет собой новое веяние нашего времени, однако его нельзя назвать беспрецедентным. Во всех армиях мира предусмотрено учебное заведение, которое в США называется академией Генерального штаба. Это учебное заведение занимается профессиональной подготовкой военнослужащих, которые в будущем займут должности старших офицеров. Все армии мира пришли к выводу, что такая подготовка не должна быть рассчитана на молодых людей, собирающихся стать офицерами; она необходима тем, кто обладает немалым опытом реального командования и несения воинской службы. Аналогичный пример – старейшая организация, Орден иезуитов, не предполагает углубленного изучения ее членами теологии и философии до тех пор, пока они не накопят многолетний практический опыт в освоении таких «мирских» наук, как медицина, социология или метеорология, а также в преподавательской и административной работе. Руководство Ордена иезуитов пришло к выводу, что к самой углубленной, по-настоящему профессиональной подготовке иезуита следует приступать лишь после того, как он приобретет достаточно практического опыта в работе, которую последующее образование позволит правильно осмыслить, надлежащим образом организовать и направить.

Словом, то, что менеджмент нуждается в дополнительном, углубленном образовании, так же как и в самосовершенствовании, означает, что менеджмент стал сегодня одним из важных институтов нашего общества.

## **И все же главное качество менеджера – порядочность**

Тем не менее, чтобы справиться с задачами завтрашнего дня, менеджеру недостаточно лишь интеллектуального и концептуального образования. Чем успешнее он выполняет свою работу, тем большей порядочности ждут от него. Ведь в условиях применения новых технологий влияние его решений на компанию, их временной горизонт и связанные с ними риски будут столь значительны, что потребуют от него ставить интересы компании выше

своих личных интересов. Влияние принятых менеджером решений на судьбы сотрудников компании тоже весьма значительно, поэтому он обязан ставить основополагающие принципы выше соображений практической целесообразности и выгоды. А влияние на экономику будет иметь столь далеко идущие последствия, что само общество возложит на менеджера ответственность за эти решения. Действительно, новые задачи требуют, чтобы каждое действие и решение менеджера основывалось на этих фундаментальных принципах, чтобы он руководил людьми не только на основе своих знаний, компетентности и мастерства, но и используя свои личные качества: дальновидность, проницательность, отвагу, ответственность и порядочность.

Каким бы ни было общее или специальное образование менеджера, полученные в зрелом возрасте, решающая роль – в будущем даже больше, чем в прошлом – отводится не образованию или мастерству человека, а его порядочности.

## **Заключение**

### **Ответственность менеджмента**

Компания и общество – Тройственная ответственность менеджмента перед обществом – Социальные тенденции, оказывающие влияние на компанию – Социальные последствия бизнес-решений – Первая обязанность компании перед обществом – получение прибыли – Любая благоприятная возможность должна быть использована – Менеджмент как ведущая группа – Ответственность наделяет определенными полномочиями – Каковы законные полномочия менеджмента? – Менеджмент и налоговая политика – Важнейшая обязанность: в собственных интересах компании делать то, что полезно для общества

До сих пор мы рассматривали компанию как некую вещь в себе, существующую автономно, для самой себя. Разумеется, мы неоднократно указывали на ее связи с окружением: с клиентами и рынком, с профсоюзом, с социальными, экономическими и технологическими силами, действующими в нашем обществе. Но эти связи рассматривались примерно так же, как связи между кораблем и морем, окружающим судно и поддерживающим его на плаву. Но море угрожает штормом и кораблекрушением, его нужно переплыть, поскольку оно враждебно и чуждо кораблю. Море – это скорее среда, окружающая корабль, а не его дом.

Общество же нельзя считать просто окружающей средой для компании. Даже сугубо частные предприятия – неотъемлемая часть общества, так как они выполняют определенную социальную функцию.

Собственно говоря, сама природа современной компании налагает на менеджера обязанности, по характеру и масштабу отличающиеся от обязанностей вчерашнего предпринимателя.

Современная промышленность требует такой организации основных ресурсов, которая радикально отличается от всего, что нам было известно до сих пор. Во-первых, временной горизонт современного производства и бизнес-решений весьма далек: дорога к нему превышает продолжительность жизни одного человека как активного фактора в экономическом процессе. Во-вторых, организация нуждается в ресурсах – как материальных, так и человеческих, – а их продуктивность обеспечивается постоянством высокой степени. К тому же ресурсы (человеческие и материальные) должны быть сосредоточены в крупных массивах (правда, неизвестно, насколько велики должны быть эти массивы, чтобы гарантировать оптимальный результат для экономики и общества). В свою очередь, это означает, что те, на кого возложено управление этими постоянными, сконцентрированными ресурсами (то есть менеджеры), обладают властью над людьми; и, кроме того, решения менеджеров оказывают огромное влияние на общество, формируя экономику, общество и жизни отдельных его членов на много лет вперед. Иными словами, современная промышленность требует иного коммерческого предприятия – компании нового типа.

С исторической точки зрения, общество всегда старалось не допускать постоянной концентрации власти, во всяком случае, в частных руках, особенно когда речь шла об экономических целях. Однако без этой концентрации власти, которую мы наблюдаем в современной компании, индустриальное общество не сможет существовать. Поэтому ему пришлось даровать компании то, что меньше всего хотелось бы передать в дар: во-первых, право бессрочности (если не теоретического бессмертия) «юридическому лицу» и, во-вторых, определенные полномочия менеджерам, обеспечивающие удовлетворение потребностей компании.

Однако этот дар налагает на бизнес и его менеджеров ответственность, которая не только выходит далеко за рамки любой традиционной ответственности частной собствен-

ности, но и совершенно отличается от нее. Она уже не может основываться на предположении, будто бы личный интерес владельца собственности совпадет с общественным благом или личный интерес и общественное благо могут не пересекаться между собой. Напротив, от менеджера требуется взять на себя ответственность за общественное благо, подчинить свои действия определенному этическому стандарту поведения и обуздывать свои личные интересы и власть над другими людьми в случаях, когда они идут вразрез с общественным благом и свободой людей.

Необходимо также помнить, что выживание современной компании в немалой степени зависит от того, удастся ли ей привлечь к работе самых способных, образованных и преданных своему делу молодых людей. А чтобы привлечь и удержать их, недостаточно обещать им карьерный рост, высокий заработок и разные льготы. Компания должна нарисовать человеку определенную жизненную перспективу и вызвать у него ощущение исполнения им особой миссии. Ей нужно удовлетворить естественное желание каждого человека внести весомый вклад в развитие местной общины и общества в целом. Иными словами, чтобы отвечать требованиям, которые будет предъявлять к себе следующее поколение менеджеров, компании придется взять на себя высокую ответственность перед обществом.

Таким образом, рассуждая о практике менеджмента, мы не можем уклониться от обсуждения функций и обязанностей менеджмента, которые обусловлены социальным характером и публичной деятельностью даже самой частной из компаний. Помимо этого, сама компания должна требовать от менеджмента, чтобы он задумывался об ответственности перед обществом, поскольку государственная политика и право очерчивают границы деятельности предприятия. Они определяют для него возможные формы организации, предписывают соблюдение определенной политики: маркетинговой, ценовой, патентной и трудовой. Они контролируют способность компании получать капитал, а также цену на него. Они решают, останется ли компания частной и независимой и будет ли ею управлять самостоятельно выбранный менеджмент.

Ответственность менеджмента в нашем обществе имеет решающий характер не только для самой компании, но и для общественной репутации менеджмента, его успеха и социального положения, для будущего нашей экономической и социальной системы и выживания компании как автономного института. Таким образом, все поведение менеджмента должно основываться на его ответственности перед обществом. По сути, этика менеджмента определяется социальной ответственностью.

Сегодня обсуждение ответственности менеджмента перед обществом, по крайней мере в Соединенных Штатах Америки, как правило, начинается с констатации того факта, что менеджмент представляет собой одну из ведущих групп в обществе. В действительности же это обсуждение должно начинаться с ответственности менеджмента перед компанией, органом которой является менеджмент. От этой ответственности нельзя отмахнуться, ее нельзя игнорировать, поскольку компания вверена менеджменту на правах особой доверительной собственности; все остальное – только следствие этого.

Первая обязанность менеджмента перед компанией в том, что касается общественного мнения, государственной политики и права, – учет таких требований общества (уже предъявляемых или таких, которые могут быть предъявлены в ближайшем будущем), которые могут повлиять на достижение компанией экономических целей. Задача менеджмента в данном случае – найти способ превратить эти требования из угроз свободе действий компании (или ограничений на свободу действий) в возможности, обеспечивающие ей устойчивый рост, или хотя бы удовлетворить эти требования с минимальным ущербом для компании.

Даже самый преданный сторонник менеджмента вряд ли станет утверждать, что нынешний способ решения этой задачи идеален, поэтому его нельзя улучшить.

Для иллюстрации этого положения достаточно и одного примера. Еще в 1940-х стало ясно, что изменение возрастной структуры американского населения в сочетании с неуклонным снижением покупательной способности доллара неизбежно заставит бизнес что-то делать для работников старшего возраста. Руководство некоторых компаний, уже довольно давно столкнувшееся с этой проблемой, разработало весьма неплохие пенсионные планы еще в 1900 году. Однако большинство отказывалось замечать эту проблему. В результате они столкнулись с необходимостью выплачивать своим работникам пенсии в таких объемах, которые легли непосильным бременем на их компании. Становится все более очевидным, что пенсии не решают проблему работников старшего возраста. Если одна пятая всего рынка труда подойдет к пенсионному возрасту (а именно это вскоре случится в нашем обществе), то обязательные пенсионные отчисления, предназначенные для выплаты пенсий, лягут на плечи молодых работников. В то же время значительная часть людей предпенсионного возраста еще способны – и хотели бы – продолжать работать. Все, что требовалось от менеджмента, – разработать планы обеспечения дальнейшей занятости для тех работников предпенсионного возраста, которые хотят и могут продолжать работать, и перераспределить средства пенсионного фонда в пользу остальных пожилых работников. В то же время такие планы должны были бы гарантировать, что это не будет угрожать занятости молодых людей и не лишит их возможности карьерного роста. Если менеджмент не найдет способов решения данной проблемы, то неизбежно столкнется с необходимостью реализации программ обязательных пенсионных отчислений для пенсионеров (на этом будут настаивать профсоюзы или правительство), а значит, и с дополнительными расходами и новыми ограничениями для компании.

Руководство американских компаний находится буквально в полшаге от совершения подобной ошибки, касающейся обеспечения стабильности дохода и занятости. Вряд ли стоит обсуждать, что такое требование придется удовлетворить. Оно выражает не только потребность работника в надежном доходе, но и желание всего общества обозначить принадлежность рабочих к среднему классу. Эта потребность подкрепляется силой глубокого «психоза депрессии», ставшего следствием событий середины 1930-х годов.

Ранее я уже пытался показать, что эту потребность можно удовлетворить таким образом, чтобы улучшить и укрепить компанию, повысить ее производительность и увеличить прибыль. Однако если менеджмент откажется посмотреть в лицо правде и принять соответствующие меры, который пойдут на пользу компании, то он лишь обременит ее пресловутой «гарантированной годовой зарплатой», то есть самым дорогостоящим и неэффективным способом удовлетворения реальной социальной потребности.

Руководство компании обязано нести ответственность за то, что его действия и решения не сформируют в будущем такое общественное мнение, не вызовут такие требования и не повлекут за собой такие изменения в государственной политике, которые будут нести угрозу свободе и экономическому успеху компании.

В последние годы многие компании строят свои заводы в разных уголках страны. При этом многие, не мудрствуя лукаво, возводят на новом месте копию завода и выпускают те же продукты для привычного рынка. Во многих случаях завод-оригинал и завод-дубликат служат основным источником занятости в регионе. В качестве примера подобного подхода

можно привести компанию, занимающуюся выпуском резинотехнических изделий; ее старые заводы расположены в Акроне, а новый – в небольшом городке на юге страны. Еще один пример – компания по производству шарикоподшипников; ее старый завод находится в небольшом городке штата Новая Англия, а новый – в небольшом городке в штате Огайо. И наконец, предприятие по пошиву рубашек, старые заводы которого находятся в северной части штата Нью-Йорк, а новый завод – в сельскохозяйственном районе штата Теннесси.

В период депрессии подобный подход может привести к серьезному недовольству общества, поскольку менеджменту придется решать, какой из заводов закрыть, а какой оставить. С одной стороны, у компании есть новые заводы, которые потребовали значительных капиталовложений и, как правило, характеризуются высоким уровнем безубыточности; следовательно, чтобы оставаться рентабельными, они должны работать на полную мощность. С другой стороны, у компании есть старые заводы, причем некоторые из них можно назвать градообразующими, то есть от их успешного функционирования зависит благополучие большинства жителей города. Но согласится ли городская община (независимо от того, жаждала она получить новый завод или нет) безропотно лишиться основного источника дохода только ради того, чтобы в другом месте продолжал работать аналогичный завод? Одно дело, если к безработице приведут рыночные условия и движущие силы цикла деловой активности. И совсем другое, когда безработица возникает вследствие односторонних решений менеджмента. Следовательно, именно на руководстве компаний лежит ответственность за такую организацию новых заводов, чтобы у них был собственный рынок и продукт. Иначе говоря, недостаточно просто расположить заводы на большом расстоянии друг от друга. В противном случае новое строительство станет источником противоречий между менеджментом и общинами, между потребностями бизнеса и государственной политикой.

Причиной враждебного отношения общества и государства к компании может также стать практика назначения на руководящие должности исключительно выпускников колледжей и университетов (что лишает шансов на продвижение «старожилов» компании) и ограничения возможностей для карьерного роста менеджеров низового звена управления (мастеров, бригадиров и другие) – поскольку это означает отказ от самых важных ступеней на традиционной американской «лестнице жизненного успеха», – а также политика отказа от приема на работу пожилых людей и инвалидов. Чтобы показать свою ответственность за судьбу компании, руководство обязано всесторонне продумывать подобные действия и их возможные последствия для общественного блага.

Короче говоря, прежде чем принять любое решение и что-нибудь предпринять, руководство компании должно спросить у себя, какой могла бы оказаться реакция общества, если бы то же самое сделала любая другая компания из данной отрасли. К каким последствиям для общества могло бы привести подобное поведение, если бы так вели себя все компании? Эти вопросы касаются не только крупных корпораций. Множество мелких компаний ничуть не меньше влияют на общественное мнение и государственную политику. Всем компаниям, большим и маленьким, следует помнить, что перекладывая решение этих проблем друг на друга, они придут в конечном счете лишь к тому, что решением их вопросов займется государство – а это далеко не всегда бывает выгодно компаниям.

## Социальные последствия бизнес-решений

Из сказанного выше должно быть ясно, что ответственность менеджмента перед обществом за последствия принимаемых им решений тесно переплетается с ответственностью менеджмента перед своей компанией. Однако существует ответственность менеджмента за соблюдение интересов общества как таковых, что обусловлено тем, что компания представляет собой социальный институт, а ее деятельность оказывает решающее влияние на ситуацию в обществе.

Важнейшая обязанность компании по отношению к обществу – это получение прибыли. Несколько менее важно развитие бизнеса. Компания как общественный институт создает материальные блага. Менеджмент должен поддерживать в целостности и сохранности ресурсы, используемые для создания материальных благ, зарабатывая достаточно прибыли для компенсации риска, связанного с ведением экономической деятельности. Кроме того, он обязан заботиться о повышении потенциала этих ресурсов в создании материальных благ, способствуя таким образом росту благосостояния общества в целом.

Может показаться парадоксальным, что эту обязанность менеджмента наиболее четко сформулировали именно в Советском Союзе. Прибыльность была важнейшим и абсолютным законом для советского руководителя и сущностью того, чем русские гордятся как своим величайшим экономическим открытием – «управлением с помощью рубля». Но источник, который Кремль вряд ли почитает авторитетным для себя, сказал то же самое. Я имею в виду, конечно, «Притчу о талантах» Господа нашего Иисуса Христа<sup>55</sup>.

Это безоговорочная обязанность, от нее нельзя уклониться. Менеджмент нельзя освободить от этой ответственности. Руководители часто повторяют, что они несут ответственность перед акционерами за получение прибыли. Но акционер, по крайней мере в открытом акционерном обществе, всегда имеет право продать свои акции. А вот общество «повязано» с компанией, и ему приходится нести убытки, если она не получает достаточной прибыли. При этом обществу грозит обнищание, если компания не занимается модернизацией и развитием своего бизнеса.

По той же причине менеджмент несет ответственность перед обществом за подготовку следующего поколения менеджеров, без которых невозможно будет эффективно управлять ресурсами, поскольку они постепенно потеряют способность создавать материальные блага и в конечном счете утратятся.

Менеджмент несет ответственность за такое управление компанией, которое соответствовало бы социальным идеалам и не подрывало бы единство нашего общества. В этом случае речь идет о «негативной ответственности», то есть об обязанности не присваивать незаконно полномочий и власти над гражданами, требуя от них абсолютной и безусловной лояльности.

В свободном обществе гражданин – это лояльный член многих институтов, ни один из которых не может заявлять свое безраздельное право на гражданина. В этом плюрализме заключается сила и свобода. Если компания об этом забудет, то общество накажет ее за такую забывчивость, наделив неограниченной властью свой высший институт – государство.

Нынешняя склонность очень многих (особенно крупных) компаний проявлять чрезмерный патернализм по отношению к своему менеджменту и требовать от него особой

---

<sup>55</sup> Мф. 25, 14–30

лояльности можно считать социально безответственной узурпацией власти. Такое поведение невозможно оправдать соображениями государственной политики и собственными интересами компании, которая ни в коем случае не должна быть для работника домом, семьей, религией, жизнью или судьбой. У нее нет права вмешиваться в его личную или гражданскую жизнь. Работник связан с компанией посредством добровольного трудового договора, который в любой момент можно расторгнуть, а не какими-то таинственными, нерасторжимыми узами.

Ответственность за социальные идеалы и единство общества имеет также позитивную составляющую. По крайней мере в Соединенных Штатах Америки такая ответственность заставляет менеджмент открывать возможности роста и повышения социального статуса для каждого из своих сотрудников – здесь все зависит от личных способностей и трудолюбия человека. Если руководство пренебрегает этой обязанностью, производство материальных благ – по крайней мере в долгосрочной перспективе – скорее ослабит, а не укрепит наше общество, разделяя его на социальные классы и порождая взаимную неприязнь и классовую борьбу.

В той или иной мере менеджмент несет ответственность и за другие сферы. Например, я полагаю, что руководство крупной компании обязано вырабатывать такую политику расходования капитала, которая противодействовала бы негативному влиянию циклов деловой активности (с наступлением эпохи автоматизации это совершенно необходимо каждой компании). Я также полагаю, что менеджменту следует стараться изменить враждебное отношение к прибыли, глубоко укоренившееся в сознании работников, поскольку оно угрожает нашей экономической и социальной системе. И наконец, я думаю, что в нынешней ситуации в мире любая компания обязана внести посильный вклад в обороноспособность своей страны.

Но самое главное, менеджмент должен понимать, насколько важно учитывать влияние на общество каждого своего решения и действия. Ему следует тщательно анализировать, идет ли то или иное действие (или решение) на пользу обществу, соответствует ли оно его фундаментальным представлениям и ценностям, способствует ли оно его стабильности, могуществу и процветанию.



## Менеджмент как одна из ведущих групп в обществе

Только сейчас мы можем поднять вопрос об ответственности, которую должен взять на себя менеджмент как одна из ведущих групп в нашем обществе – помимо его обязанностей перед бизнесом.

Не проходит и дня, чтобы тот или иной официальный представитель менеджмента не заявил о какой-либо новой обязанности перед обществом, которую должен взять на себя менеджмент. Нам говорят, что менеджмент должен взять на себя ответственность за выживание гуманитарных учебных заведений, за экономическое образование рабочих, за религиозную терпимость и свободную прессу, за повышение значимости ООН или, наоборот, полное упразднение этой международной организации, за культуру в самом широком смысле слова и каждый из видов искусства в частности.

Несомненно, взяв на себя роль одной из ведущих групп в обществе, менеджмент берет на себя и огромную ответственность; и нет ничего более разрушительного, чем уклоняться от нее или возлагать ее на ту или иную группу, у которой этой ответственности нет и быть не может. При этом нет ничего более опасного, чем узурпация ответственности. В настоящее время менеджмент грешит и тем и другим, с одной стороны, уклоняясь от своей обязательной ответственности, а с другой – узурпируя ту, которой его никто не наделял.

Беря ответственность, обязательно получаешь и соответствующие полномочия. Одно без другого невозможно. Следовательно, чтобы менеджмент взял на себя ответственность в отношении чего-либо, его следует наделить соответствующими полномочиями. Есть ли у нас основания полагать, что в свободном обществе менеджмент должен обладать некоторыми властными полномочиями по отношению к колледжам, культуре и искусству, свободе прессы или зарубежной политике? Ответ на этот вопрос только один: подобное недопустимо в нашем обществе. Такого рода высказывания не может позволить себе даже докладчик, выступающий на церемонии вручения дипломов в колледже, а тем более глава компании, произносящий торжественную речь во время традиционного ежегодного корпоративного мероприятия (хотя на них приходится слышать всякое). Таким образом, ответственность менеджмента (как одной из ведущих групп) перед обществом должна ограничиваться лишь сферами, где он имеет полное право требовать таких полномочий.

Обычно я рекомендую руководителям всеми силами избегать ответственности за то, что, по их мнению, не должно контролироваться профсоюзом или государством. Речь идет о свободных видах деятельности, которые организуются спонтанными, совершенно добровольными действиями граждан, а не какой-либо группой или руководящим органом. Если менеджмент не хочет, чтобы профсоюз контролировал определенный вид деятельности, то вполне логично допустить, что профсоюзный лидер (и внушительное количество его сторонников) тоже не хочет, чтобы менеджмент контролировал этот вид деятельности. Кроме того, логично предположить, что для общественности единоличный контроль такого вида деятельности менеджментом или профсоюзом тоже неприемлем. Вероятно, общество потребовало бы очевидной и удобной замены, ликвидирующей возникающий в подобных случаях «вакуум контроля». Очевидно, лучше всего такой контроль осуществляется государством как представителем всего народа.

Если компания становится источником финансовой поддержки для важных общественных начинаний и институтов (к этому ее подталкивает наше налоговое законодательство), то менеджмент обязан всемерно заботиться о том, чтобы не допустить превращения такой финансовой поддержки в «обязанность» и не брать полномочий в сфере, где о подобной обязанности не может быть и речи. Однако, поскольку ответственность и полномочия неразрывно связаны, менеджмент должен брать на себя ответственность перед обще-

ством, когда особые компетенции наделяют его такими полномочиями. Одна из таких сфер, например, налоговая политика. Поскольку мы не модернизировали структуру наших налогов, несмотря на то что она была создана еще в то время, когда максимальный подоходный налог составлял 4 процента (причем эта ставка применялась только к миллионерам), мы пользуемся сегодня нелогичной, плохо контролируемой и, в сущности, аморальной системой налогообложения<sup>56</sup>, которая побуждает частных лиц и компании к безответственным действиям и решениям – более того, она даже вознаграждает их за это. Здесь вклад менеджмента может быть поистине неоценимым. Следовательно, именно в этой сфере менеджмент может в значительной степени реализовать свою ответственность перед обществом. Однако он несет ответственность за позитивные изменения.

Недостаточно лишь жаловаться на чересчур высокие налоги, как привыкли делать многие представители менеджмента. В первую очередь мы нуждаемся в такой политике, которая позволяла бы сбалансировать высокие государственные расходы (что обусловлено нынешней ситуацией в мире) с потребностями общества и экономики. Пока менеджмент ограничивается жалобами на «чересчур высокие налоги», он не может нести ответственность за налоговую политику. Более того, подобное отношение руководителей компаний к вопросам налогообложения непродуктивно и создает впечатление безответственности.

Когда полномочия менеджмента обуславливаются его особой компетентностью в той или иной сфере – и, следовательно, когда у него есть все основания говорить о своей ответственности в этой сфере, – эта ответственность должна основываться на общественных интересах. При этом лучше всего не начинать с утверждения «что хорошо для бизнеса, то хорошо и для страны», хотя такое основание может быть, по большому счету, правильным для очень крупной компании, которая, по сути, представляет собой срез американской экономики. Несмотря на то что компетентность менеджмента действительно составляет основу для его полномочий, осуществляться эти полномочия должны только на основе общественных интересов. Что хорошо для бизнеса – или даже для всех компаний страны, – в данном случае не имеет значения.

Итак, окончательный – и самый важный – вывод из размышлений об ответственности менеджмента как одной из ведущих групп перед обществом таков: менеджменту необходимо добиваться того, чтобы все, что по-настоящему важно для общества, отвечало собственным интересам компании.

Личной незаинтересованности недостаточно для одной из ведущих групп общества, как недостаточно и подчинить собственные интересы общественным. Важно обеспечивать соответствие социальных и частных интересов, добиваясь, чтобы общее благо совпадало с интересами бизнеса. «Этой компанией нужно управлять так, чтобы любая ее деятельность способствовала укреплению и процветанию нашей страны, при этом способствуя развитию и процветанию самой компании», – утверждал глава одной из наиболее преуспевающих американских компаний – Sears. С экономической точки зрения, задача «добиваться, чтобы все, что идет на пользу стране, шло также на пользу Sears» может, в общем-то, не отличаться от принципа «что хорошо для бизнеса, то хорошо и для страны». Однако по своему духу, сути и пониманию ответственности эти два утверждения совершенно различны.

В словах руководителя Sears не подразумевается существование естественной, обязательно существующей гармонии между частными интересами определенной группы и

---

<sup>56</sup> В настоящее время налоги в США признаются одними из самых низких в индустриально развитых странах: их доля составляет всего 28 % ВВП (в среднем в индустриальных странах этот показатель достигает 38 %). Налог с доходов корпораций возник в начале XX века и поначалу составлял всего 1 %. Максимальной величины (52 %) он достиг в конце 1940-х гг., после чего постепенно снижался. Сегодня он не превышает 46 % и колеблется в зависимости от форм и видов деятельности корпораций. Основная часть американских граждан (до 90 %) выплачивает в виде налогов примерно 25 % от своих доходов. У оставшихся 10 % доля налоговых отчислений выше, иногда она достигает 50 %. *Прим. ред.*

общественным благом. Напротив, «добиться того, чтобы все, что идет на пользу стране, шло также на пользу компании», очень непросто. Это требует упорного труда, немалого управленческого мастерства, высоких стандартов ответственности и широкого кругозора. Можно сказать, что это идеал, к которому нужно стремиться. Чтобы достичь его, понадобится нечто вроде философского камня, превращающего простейшие элементы в чистое золото. Но если менеджмент намерен сохранить свое звание одной из ведущих групп нашего общества – если он намерен сохранить свой статус независимого менеджмента, управляющего свободными предприятиями, – это правило должно стать его путеводной звездой. Он должен сознательно стремиться жить и действовать по этому правилу.

В XVIII веке английский философ Бернард де Мандевиль изобразил дух новой коммерческой эпохи в знаменитой эпиграмме: «частные пороки становятся общественными выгодами» – эгоизм непреднамеренно и автоматически превращается в общее благо. Возможно, он был прав; как бы то ни было, начиная с Адама Смита, экономисты так и не достигли согласия в этом вопросе.

Был ли прав де Мандевиль, не так уж важно; с подобным мировоззрением никакое общество долго не продержится, поскольку в добропорядочном, высокоморальном и стабильном обществе социальное благо всегда должно основываться на частной добродетели, а не пороках. Никакая из ведущих групп не может брать себе за основу воззрения де Мандевиля. Напротив, каждая из ведущих групп общества должна исходить из того, что от общественного блага зависит ее собственный интерес. Такова единственная законная основа для лидерства; и воплотить ее в жизнь – первейшая обязанность лидеров.

Тем, что «капитализм», как его понимали в XIX столетии (и как его до сих пор понимают в Европе), основывался на принципе де Мандевиля, можно объяснить его материальный успех. Конечно же, этим вызвана антипатия к капитализму и капиталистам, охватившая западный мир в последнее столетие. Однако экономические доктрины противников капиталистического устройства оказались несостоятельными и даже несерьезными. Их политические убеждения угрожали тиранией. Однако этих ответов недостаточно, чтобы успокоить критиков капитализма. Более того, они совершенно не убеждают и критиков, и большинство людей, тогда как враждебность к капитализму и капиталистам кажется оправданной с моральной и этической точки зрения. Нападки на капитализм объясняются не тем, что он неэффективен или плохо реализуется на практике, а тем, что он циничен. Действительно, общество, которое исходит из того, что частные пороки становятся общественными выгодами, не может жить долго, сколь бы безупречной ни казалась его логика и как бы велики ни были его выгоды. Еще не так давно принцип де Мандевиля пользовался таким же признанием в США, каким он до сих пор продолжает пользоваться в Европе. Но сегодня в Соединенных Штатах стало возможным (если не общепринятым) утверждать противоположный принцип, суть которого заключается в том, что коммерческим предприятием нужно управлять так, чтобы общественное благо стало частным благом компании. Именно в этом заключается подлинный смысл «американской революции» XX столетия. И то, что руководители многих наших компаний считают своей обязанностью ввести этот новый принцип в повседневную практику, дает нам надежду на прекрасное будущее нашей страны и общества и, возможно, даже всего западного мира.

Забота о том, чтобы этот принцип не остался пустым звуком, а стал действительностью, и есть самая важная, конечная обязанность менеджмента по отношению к самому себе, своей компании, нашему наследию, обществу и образу жизни.