

A portrait of Vladimir Tokarev, a middle-aged man with grey hair and a goatee, wearing a dark suit, light blue shirt, and patterned tie. He is sitting in a chair, leaning forward with his hands resting on his lap. He is wearing a watch on his left wrist and a ring on his left hand. The background is a plain, light grey color.

Владимир Токарев

НОВЫЙ «Русский менеджмент»

Издание второе, исправленное и дополненное

Владимир Токарев
Новый «Русский
менеджмент». Издание второе,
исправленное и дополненное

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=18514918

ISBN 9785447476052

Аннотация

Это второе издание книги «Русский менеджмент». Оно дополнено новой сказкой и новым параграфом в разделе «Курсовая для топ-менеджера», а также внесены полезные исправления.

Содержание

Аннотация	6
Краткое содержание	8
Предисловие ко второму изданию книги	10
Предисловие к первому изданию книги	11
Вступление и инструкция по применению книги	14
Введение – Как получилось, что мы дошли до жизни такой?	18
Часть 1. Критическая масса управленческих знаний	22
Глава 1. Сначала было... разделение труда	22
1. Эффект масштаба – «Почему бизнес должен расти?»	24
2. Разделение труда (как закон) – «Где зарыта собака?»	26
3. Менеджмент – что это такое?	33
4. Убывающая отдача – почему толстеть вредно	38
5. Научный метод – «Совет стоимостью 25 000 долларов»	48
6. Методология менеджмента – три кита на которых стоит менеджмент	55
Глава 2. Функции управления	62
1. Контроль – «Чего не хватает в супе?»	67

Хлеба!»

Конец ознакомительного фрагмента.

72

**Новый «Русский
менеджмент»
Издание второе,
исправленное
и дополненное
Владимир Токарев**

© Владимир Токарев, 2016

ISBN 978-5-4474-7605-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Аннотация

Уровень управления вашей компании можно сравнить с менеджментом аналогичной компании на Западе по таким показателям, как производительность труда и качество товаров и услуг. За редким исключением разница велика. Как преодолеть существующий разрыв?

Первое, что нужно сделать, – это приобрести критическую массу управленческих знаний: научиться применять научный метод для уменьшения потерь в любой работе; освоить функции управления для того, чтобы научиться решать проблемы своей организации так, чтобы они больше не повторялись и др. Как этого добиться – описано в разделе *Критическая масса управленческих знаний*.

Но мало догнать ваших западных конкурентов (в первую очередь американских), следует знать больше, чтобы затем выйти в лидеры, иначе они опять уйдут вперед: теория менеджмента не стоит на месте. Раздел книги – *Станьте первыми!* поможет в решении этой сложной проблемы.

Однако, освоение теории менеджмента требует упорного труда. Как было хорошо в русских сказках: трудиться не нужно – влез в одно ушко Сивке-бурке и вылез в другое умным, богатым и красивым добрым молодцем.

Как освоить непростую теорию научного менеджмента, получая при этом усладу? Здесь вам помогут *Сказки для*

топ-менеджеров – управленческая интерпретация известных сказок.

Читая книгу и выполняя ее рекомендации, вы получите удовольствие и одновременно инструментарий, который позволит вам в соревновании «русского менеджмента против американского» выйти победителем.

Краткое содержание

Предисловия

Введение

Часть 1. Критическая масса управленческих знаний.

Глава 1. Сначала было... разделение труда

Глава 2. Функции управления – «С чем едят менеджмент?»

Часть 2. «Сказочный менеджмент» – Сказки для топ-менеджеров

Глава 1. Сказки для самых маленьких

Глава 2. Любимые сказки

Глава 3. Стратегические сказки

Глава 4. Сказки по командообразованию

Глава 5. Сказкотерапия для топ-менеджеров

Часть 3. Лидерский менеджмент – Станьте первыми

Глава 1. Реферат для топ-менеджера

Глава 2. Курсовая для топ-менеджера

Глава 3. Диплом для топ-менеджера

Приложение

А. Пять статей для энциклопедии

Б. Глоссарий терминов

Что дальше?

Тренинги от автора

Книги и журналы, подготовленные КЦ «Русский менеджмент»

Об авторе

Предисловие ко второму изданию книги

Это второе издание книги «Русский менеджмент». Оно дополнено новой сказкой и новым параграфом в разделе «Курсовая для топ-менеджера», а также внесены полезные исправления. А чтобы не увеличивать толщину книги, один материал (по социальным сетям) убран.

При первом издании книги я очень сожалел, что не мог разместить в нее важную сказку для топ-менеджеров «Про Емелю», теперь у меня такая возможность появилась (после выхода книги «Новые сказки для топ-менеджеров»).

Но время бежит очень быстро. И уже появилась принципиально новая концепция работы с поставщиками. Это позволило дополнить главу «Курсовая для топ-менеджеров» важным материалом.

Поскольку книгу сопровождает мой блог с названием «*Русский менеджмент против американского*», для второго издания я выбрал более «агрессивную» обложку¹.

¹ Однако к политике это не имеет никакого отношения, см ссылку – http://www.investor.ru/community/main?community_id=41.

Предисловие к первому изданию книги

В рамках специальных образовательных программ по управлению – от однодневных тренингов до вузовских курсов и МВА – мы получаем объемистые порции основополагающих принципов менеджмента и проводим разборы полетов всяческих управленческих птиц в виде кейсов. Но потом, переместившись из аудитории на рабочее место, не ощущаем ли мы разрыва между только что усвоенным материалом и нашей повседневной реальностью? Не устает ли от невозможности безболезненно привить коллегам свое безупречное видение? Не хочется ли махнуть рукой на стройность теории и красоту мирового опыта и пойти к успеху своей управленческой дорогой, отклонившись от умных постулатов?

Хочется. По крайней мере, иногда.

Но даже в такой ситуации не стоит забывать о краеугольных камнях менеджмента. Во-первых, если держать их в «оперативной памяти», снижается риск потратить силы на изобретение давно уже всем известного велосипеда. И, во-вторых, чтобы нарушать законы и разрушать стереотипы, нужно их, как минимум, знать.

Книга Владимира Токарева послужит вам именно таким

мостиком, связующим классический менеджмент и управленческие реалии. А еще – кратким справочником по базовым понятиям, тем более что оригинальный стиль изложения материала не даст вам заснуть над знакомыми со времен лекций словами и схемами, а будет держать ваше сознание в тонусе до последней читаемой вами страницы.

Отдельного упоминания заслуживает часть книги, посвященная изложению сказок в виде бизнес-кейсов. Хотите – воспринимайте это как реальный управленческий инструмент, хотите – просто наслаждайтесь остроумной трактовкой знакомых вам произведений и пересказывайте их коллегам на вечеринках, но пропустить бизнес-сказки никак нельзя. Их ценность подтверждена экспертизой тысяч менеджеров, с удовольствием прочитавших эти произведения в Сообществе менеджеров E-xecutive.

Менеджмента (у нас) нет, утверждает Владимир Токарев. Согласны? В вашей власти постигнуть тонкости управления – то ли науки, то ли искусства (кстати, управленческой научной степени в России до сих пор не существует!) – и стать пионерами, это откроет перед вами новые горизонты и даст фору, по сравнению с конкурентами. Не согласны? У вас есть все основания править твердой уверенной рукой, опираясь на законы и принципы менеджмента и отталкиваясь от них в стремлении к вершинам успеха. В любом случае, подспорьем вам будет и эта книга.

*2012 год. Светлана Шишкова, директор по развитию
Сообщества менеджеров E-executive в 2012 году.*

Вступление и инструкция по применению книги

Особенность книги в том, что она написана не в тренде, и потому деловые издательства не рисковали ее издавать (именно по этой причине предисловие к первому изданию книги было написано еще в 2012 году).

То есть, с одной стороны, книг по менеджменту написана тьма – каждый преподаватель этой дисциплины считает себя готовым автором. Кроме того, это не модная тема, это не какие-нибудь новшества в менеджменте, а просто общий менеджмент.

А с другой стороны – трендом (причем совершенно новым) является сама книга. В том смысле, что инициирует новый тренд. Поскольку она посвящена решению актуальной проблемы – преодолению разрыва между теорией менеджмента, изложенной в книгах, и практикой управления в нашей стране.

Именно потому начальное (рабочее) название книги – «Менеджмента нет. Станьте первыми!» – я поменял на более прозаическое – «Русский менеджмент». Поскольку сегодня он именно такой – в теории давно догнал Запад, а вот в практике управления хромает на обе ноги. Это и является причиной той структуры экспорта и импорта, что мы сего-

дня имеем в России.

Инструкция по применению книги

В книге представлена не только теория менеджмента, но и упражнения (известно, что менеджмент – это и наука и искусство управления). Для выполнения упражнений по этой книге вам понадобится обязательно фирма – то есть компания, которой вы руководите. Например, чтобы выполнить упражнения по повышению производительности труда в вашей компании в 2 раза.

Однако, если у вас пока еще нет компании, которой вы руководите, и, может быть, нет даже отдела под вашим руководством, ничего страшного – вы можете все упражнения выполнить в отношении самого себя – повышая эффективность своей личной работы.

Но прежде, чем начать выполнять упражнения, вам придется немного потрудиться – сначала попытаться ответить на ряд предлагаемых для обсуждения вопросов, сравнить свои ответы с ответом автора книги. Таким образом, вы сможете накопить критическую массу управленческих знаний.

Обратите внимание на следующее – если у вас есть возможность самому начать преподавать менеджмент по этой книге – это самый лучший вариант «тренировок в зале». Лучше всего изучает материал не тот, кто учится, а кто учит. При работе с нашими клиентами (например,

по разработке стратегии консультируемой фирмы) мы всегда проводим достаточно длительный семинар по менеджменту, а руководителя просим самому вести такой семинар. Поскольку форма проведения семинара – это ответы на вопросы ведущего, то, получается, что никаких лекций к занятиям готовить не нужно. Ну, а примеры вопросов для ваших слушателей представлены в 1 и 2 частях книги.

??? – так обозначены в книге вопросы,

!!! – так отмечены варианты ответов, которые не обязательно должны совпадать с вашими ответами.

Если по ходу книги у вас будут затруднения с понятийным аппаратом, ряд важных управленческих терминов приведен в приложении (в глоссарии терминов).

Кстати, приложений здесь несколько, хотя не все они названы приложениями.

Например, сказки для топ-менеджеров (это Часть 2), которые я попробовал в шуточной форме рассмотреть как своеобразные бизнес-кейсы. Во время и работы и учебы нужен отдых. Вот для своеобразного «управленческого отдыха» и представлены здесь известные сказки.

Другое приложение – это небольшая серия статей по важным темам научного управления. Они собраны в первой главе 3 части – «Реферат для топ-менеджера» – **УЧИТЕСЬ ПИСАТЬ**.

Еще одно предложение для отдыха – мой блог «Русский

менеджмент супротив американского», который разделяет параграфы книги. Я надеюсь, он будет вам не только любопытен, но и полезен. А любопытен хотя бы тем, что в блоге рассказывается, на моем примере, как бывший инженер в сфере физики полупроводников стал консультантом по управлению.

Ну а главные упражнения собраны во 2-й и 3-й главах 3 части – это уже что-то вроде соревнований, причем с препятствиями.

Сделайте шаг к тому, чтобы стать первыми – обязательно выполните курсовую и диплом для топ-менеджера, представленные в этих главах.

Но сначала нужно одолеть теорию (часть 1), правда автор уверен, что эту теорию вы уже знаете, потому она и представлена в виде вопросов и ответов, нам только нужно привести ваши знания в систему.

Ну и последнее, эта книга – для упорной работы, а потому в ней не только можно, но нужно черкать ручкой или карандашом – отмечать, где вы согласны с автором, а где – нет. Поскольку главная задача книги – помочь вам научиться самостоятельно «управленчески остро мыслить».

Не откладывайте начало тренировочного процесса на завтра – начните прямо сейчас.

Станьте первыми!

Введение – Как получилось, что мы дошли до жизни такой? Проблемы современного управленческого образования

О недавнем прошлом

Получив в свое время хорошую базовую подготовку на физфаке классического университета, я попал на одно из предприятий, где, фактически, и обучался практической работе в области физики полупроводников, опираясь на свою теоретическую базу. При этом я не помню, чтобы, работая по специальности, я обращался к университетским лекциям.

Когда выпускник попадает на предприятие, он приобретает практические знания и навыки по своей профессии от тех, кто уже на этом предприятии (или по этой специальности) давно работает. «Правильность» того, что делается в организации, проверена временем. Поэтому на первом этапе новичок получает практические знания от своих старших коллег, затем сам вкладывается в развитие предприятия, а впоследствии начинает передавать свой бесценный опыт другим.

Базовое образование должно быть хорошим, и даже работа не по специальности – это не та проблема, которой следует

бояться. Уже позже, самостоятельно осваивая менеджмент и маркетинг, я, как и раньше, лишь опирался на главное качество, которое мне дал университет, – «умение учиться». Хороший вуз дает это умение, если не дает – это плохой вуз.

*Отметим, что «просто менеджмент» – это тоже профессия, такая же, как работа врача, сталевара и т.д., и требует глубоких специальных знаний и навыков (это впервые доказали в США **Фредерик Тейлор**, а в России **Кароль Адамецки**, увеличив с помощью чисто управленческих действий производительность труда рабочих в три-четыре раза). А какова сегодня ситуация с выпускниками, которые начинают работать по специальности «менеджер»?*

Ситуация №1 – «стандартная»

Это когда никакого представления о современном управлении на предприятии нет и никогда не было. Выпускнику вуза учиться регулярному управлению не у кого. А применить знания, полученные в вузе, из-за их огромного отрыва от жизни просто невозможно. И тогда выпускник начинает работать, как все, – пользуясь старыми представлениями о том, что управление – это работа начальника «гонять своих подчиненных». При этом он быстро утрачивает те чисто теоретические знания, которые от сессии до сессии зазубривал в институте.

Ситуация №2 – руководитель фирмы сам обучался

менеджменту

Это такая ситуация, когда «молодым специалистом по менеджменту» является сам руководитель. Осваивая теорию управления, чаще всего в форме вечерне-заочного или дистанционного обучения по сокращенной программе, после получения соответствующего сертификата (например, диплома МВА, может быть, даже международного образца) дипломированный менеджер-руководитель владеет теорией менеджмента на уровне лишь знания терминологии. У него было маловато времени на само обучение, а огромный объем текущей работы не позволил серьезно переосмыслить те методы управления, которые по старинке продолжают применяться на его предприятии. Попав к такому руководителю, рядовой выпускник-менеджер, как и в первом случае, оказывается в ситуации отсутствия практики регулярного управления. На одном из крупных предприятий нашего региона я видел большое количество повсюду развешанных плакатов с миссией этого предприятия, напоминающее развешивание икон в богоугодном заведении. Это как раз из таких примеров, которым не следует подражать.

А как же президентская программа «Кадры XXI века», спросите вы?

Уверяю вас, она ничем не отличается от обычного вузовского образования (не хуже, но и не лучше). Через эту программу уже прошли тысячи человек, но ничего в практике управления в нашей стране не изменилось. И дело

не в программе обучения или уровне подготовки преподавателей (они могут быть самые лучшие в стране), а в отсутствии базы, где управленческие знания можно реально приобрести на практике. Побывав за границей и увидев чудеса западного управления, эти «кадры XXI века» (я лично беседовал с целым рядом выпускников) работают на своих предприятиях абсолютно так же, как и до прохождения этой программы переподготовки. Если, например, эту программу освоил специалист с *Горьковского автозавода*, то с ним произойдет то, что описано в ситуации №1, а если это обучение пройдет сам президент ГАЗа, то смотри ситуацию №2.

Но пришло время изменить ситуацию! Давайте попробуем это сделать вместе, уверен, у нас все получится!

И потому, не медля, отправляемся вперед!

Часть 1. Критическая масса управленческих знаний

Первое, что нужно сделать, – это приобрести критическую массу управленческих знаний: научиться применять научный метод для уменьшения потерь в любой работе; освоить функции управления для того, чтобы научиться решать проблемы своей организации так, чтобы они больше не повторялись и др.

Глава 1. Сначала было...

разделение труда

Почему потребовался менеджмент

ОТВЕЧАЕМ НА ВОПРОСЫ

Мне представляется, что реальное освоение научного управления начинается с приобретения некоторой, я ее называю *критической массы управленческих знаний*. Когда критическая масса усвоена, все остальное как бы к ней «прилепляется», когда не усвоена – разрозненным знаниям (на уровне нечетко усвоенной терминологии) не к чему «прилепиться».

Конечно, у каждого действующего руководителя есть опыт управления – но это «менеджмент проб и ошибок» конкретного руководителя. Он тоже нужен, но его эффективность, проявляющаяся в качестве российских товаров, пока очень низкая.

Что касается «набора», что входит в такую критическую массу знаний, то, по моему мнению, это следующий перечень:

организационно-экономические законы (эффект масштаба, разделение труда, убывающая отдача),

научный метод (не только его запоминание – но и успешный опыт применения), с применения научного метода в производстве фактически начался отсчет времени существования науки управления,

и, наконец, процесс управления (знание функций управления).

Когда такая критическая масса знаний накоплена, далее уже начинается более быстрое развитие управленческой

компетенции.

А пока «готовится к прочтению» первый параграф книги, немного передохнем:

Любознательный генеральный директор (далее Любозн. генир) —

– Что-то я быстро утомился, давно, видно, не сидел за партой. А что если автор книги введет переменки, чтобы немного отдыхать от теории?

Автор – Нет проблем. В качестве переменок я представлю свой блог с названием «Русский менеджмент супротив американского». В нем я расскажу о себе, о своем отношении к менеджменту, о том, в чем я вижу проблемы современного управления.

Поскольку я дневники в детстве не вел, вероятно, самое время этим делом заняться – писать о сокровенном, вернее – про «менеджмент-сокровенное». Надеюсь, Вы не будете против того, что в блоге сохраню местами свой сленговый стиль, который я использую, когда пишу блоги?

Любозн. генир – Не вопрос!

1. Эффект масштаба – «Почему бизнес должен расти?»

На протяжении всех наших тренировок мы будем применять классическую педагогическую методологию: *запомина-*

ние – понимание – применение – развитие.

Запоминание – под эффектом масштаба я предлагаю рассматривать ситуацию, когда при росте размеров бизнеса, как правило, снижаются издержки на единицу производимой продукции (товаров, услуг). Это ответ на вопрос, «почему бизнес должен расти?»

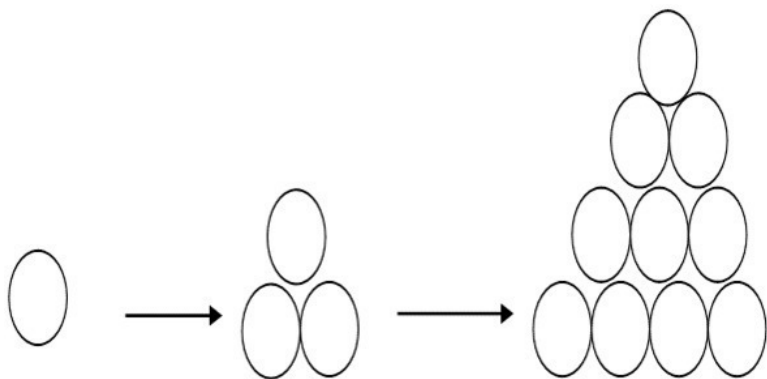


Рис. 1. По мере роста размеров бизнеса, издержки производства одной единицы продукции уменьшаются.

??? *Понимание.* Здесь вопросов как минимум два. На эти вопросы попробуйте сначала найти ответ сами.

Что понимать под ростом бизнеса (рост численности работников предприятия, рост оборотов в денежном выражении, рост физического объема производимой продукции, например, в штуках, если это автомобили, или все сразу?).

Второй и для нас главный вопрос – почему по мере роста размеров бизнеса снижаются (как правило, не всегда) издержки на единицу производимой продукции?

Применение – приведите примеры, когда в своей работе вы применяете эффект масштаба (например, если у вас есть растущая сеть магазинов) или когда вы наблюдаете его использование другими.

Развитие. Предполагаю, что по любому вопросу, который мы здесь рассмотрим, можно теорию (описанную в учебниках по менеджменту) развить. Это не только нормально. Но надо иметь в виду – что готового решения для управленца часто в книге найти невозможно. Управленец нередко попадает в уникальную ситуацию, и получается, что менеджер иногда «сам должен для себя написать теорию». Это одна из причин трудностей работы менеджера любого уровня.

ИТАК, СНАЧАЛА НАПИШИТЕ ОТВЕТЫ САМИ, А ЧУТЬ ПОЗЖЕ ВЫ МОЖЕТЕ СРАВНИТЬ ИХ С МОИМИ ВАРИАНТАМИ, ПОДЧЕРПНУТЫМИ ИЗ КНИГ И МОЕГО ЛИЧНОГО ОПЫТА. ТАКАЯ ЖЕ РЕКОМЕНДАЦИЯ И ДЛЯ ПОСЛЕДУЮЩЕЙ РАБОТЫ С КНИГОЙ.

2. Разделение труда (как закон) – «Где зарыта собака?»

Продолжаем применять классическую педагогическую методологию: *запоминание – понимание – применение – раз-*

витие.

Запоминание – под законом разделения труда я предлагаю рассматривать ситуацию, когда при использовании разделения труда, как правило, повышается эффективность (производительность?) производства продуктов (товаров или услуг).

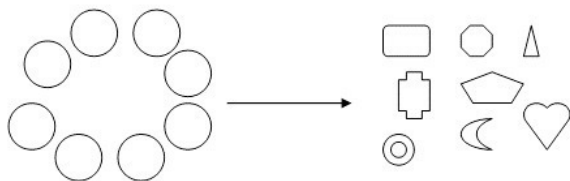


Рис. 2. Если собрать под одной крышей (одной фирмы) много схожих специалистов (скажем бухгалтеров), через короткое время «они станут разными» – произойдет более глубокая специализация

??? *Понимание.* Здесь вопросов тоже как минимум два.

Что является причиной повышения эффективности при использовании разделения труда?

Когда я ввел фразу – «как правило», значит, бывают случаи, когда «закон» не выполняется, какой же это закон? Поэтому второй вопрос – когда это правило нарушается?

Применение – приведите примеры, когда в своей работе вы применяете разделение труда или когда вы наблюдаете его использование другими.

Развитие. Отмечают, что узкая специализация может, зачастую, привести к деградации человека. Что думаете по этому поводу?

!!! А пока сравните ваши версии ответа на причины эффекта масштаба, рассмотренного в первом параграфе, и предлагаемые в литературе:

Там вы встретите такие причины эффект масштаба проявляется по двум важным причинам:

При росте размеров бизнеса можно использовать:

– *более глубокое разделение труда* (когда количество специалистов в фирме возрастает)

– *более производительное и, как правило, более дорогостоящее оборудование.*

Кстати, теперь мы можем более четко ответить на вопрос – что считать ростом при наблюдении эффекта масштаба: это ситуация, когда можно применить или более глубокое разделение труда и/или дорогостоящее высокопроизводительное оборудование.

Примеры:

При росте численности можно использовать более глубокое разделение труда;

При росте объемов выпуска продукции в денежном выра-

жении можно купить более дорогостоящее и производительное оборудование;

При физическом росте объемов продукции можно закупать сырье и комплектующие большими партиями – они обойдутся дешевле, так как поставщик сможет сам применить эффект масштаба – например, обеспечить доставку больших партий сырья более мощной техникой и т. п.

Русский менеджмент против американского. Мой блог².

ПРИШЛА ПОРА ДЛЯ ПЕРЕМЕНКИ.

Автор —

По образованию я физик, и потому я кандидат не экономических, а технических наук.

Любознательный генеральный директор (далее Любозн. гендир) —

– А мне позволительно по ходу твоего рассказа задавать тебе вопросы?

Автор – я не против перейти на «ты», что касается вопросов, то я только «За». Задавай первый!

Любозн. гендир – Если ты физик, наверняка ты проходил экономическую переподготовку?

Автор – в качестве системной экономической переподго-

² ПРИМ. Мой блог – это настоящий блог, публиковавшийся в течение примерно 5 лет в международном сообществе менеджеров E-executive, на каком-то этапе даже получивший, с легкой руки главного редактора портала E-хе, статус «звездного блога».

товки можно рассматривать, как я целый год готовился к кандидатским экзаменам по рыночной экономике вместе с двумя аспирантами (я был прикрепленный соискатель). Но реально любое обучение у преподавателя серьезной переподготовкой я не считаю. Но лучше обо всем по порядку.

МОЯ МАКРОЭКОНОМИКА

Из жизни начинающего препода.

1993—1997 гг.

Так получилось, что моя переподготовка (бывшего прикладного физика) за партой проходила по рыночной экономике (подготовка и сдача кандидатских экзаменов по специальности в 1992 г. по истории экономических учений и экономикс). Но преподавать я стал сначала менеджмент (затем маркетинг и близкие к ним предметы). И только через год (после перехода в нижегородский иняз с трудовой книжкой) моя переподготовка мне пригодилась – для нагрузки дали вести практику по экономической теории.

А поскольку в то время (думаю и сейчас также) преподады зарабатывали тем, что в основном еще и подрабатывали (в разных вузах), волею случая попал еще по совместительству в педагогический университет, где мне поручили (наряду с преподаванием менеджмента и маркетинга для спецфакультетов, у кого это было в программе) уже не только вести практику, но и читать лекции именно по экономической теории. Я уже знал – это не мое, но, думаю, делал свою работу

не хуже других.

Когда я рассказываю о своем опыте преподавания экономической теории, это всегда вызывает смех. Дело в том, что мне поручили вести курс экономической теории старшекурсникам на факультете... физической культуры (для спортсменов). И всегда со смехом задают вопрос – им-то зачем нужна экономика? Это отдельный вопрос.

Но факт остается фактом – попал я на необычный факультет. И на необычный поток.

Дело в том, что кто-то придумал нововведение – увеличить обучение этим студентам на целых полгода (не очень разобрался – почему и зачем, по моему, им добавили вторую специальность). И поскольку я попал в первый год такого эксперимента, то деканат мне пояснил примерно так: «У нас у всех нагрузки хватает (а все кафедры всех вузов всегда ведут неустанную и непримиримую борьбу за нагрузку – В.Т.), потому в первый год мы решили дать побольше экономической теории» (к сожалению, менеджмента там в программе не было, лучше бы добавили его).

Самим студентам факультета физической культуры (подготовка тренеров и учителей физкультуры) я рассказал всю правду: «В Нижнем экономическую теорию преподают везде (в соответствии с образовательными стандартами). Но если не брать экономические факультеты, то количество учебных часов на экономику у вас – самое большое из всего, что я встречал в городе (ровно в 2 раза больше). Будем готовить

из вас еще и экономистов».

Сейчас можно сделать выводы. Кстати, сами студенты, по моей оценке, были нисколько не слабее студентов других факультетов – так что легенда о том, что спортсмены слабые – неправда.

Для студентов.

Несколько студентов (наверно много спорили на занятиях – поэтому я их запомнил, и они даже со мной немного подружились) затем встречал в качестве директоров (в частности, известной сети СпортМастер), т.е., они пошли по пути «практической экономики», жаль, что читал им не менеджмент, но экономика им также была полезна – после нее легче изучать и менеджмент и маркетинг самостоятельно.

Для меня (консультанта).

При анализе рынка (при разработке стратегии) приходится много чего анализировать, И выполнять анализ макроэкономического состояния рынка, в котором находится фирма, приходится тоже. Так что, без сомнения, когда я уже стал консультантом, я нисколько не жалел, что на пару лет жизнь меня бросила в сторону «не совсем по специальности».

Полезные выводы (которые постараюсь, при возможности, давать в конце очередного поста моего блога): если некоторое время вам придется заниматься «не совсем своим делом» – не беспокойтесь, увидите далее, что это окажется полезно именно для вашей основной профессии.

3. Менеджмент – что это такое?

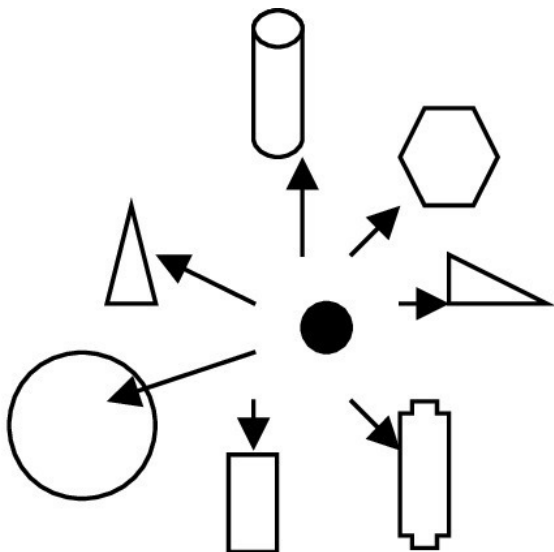


Рис.3. При разделении труда – нужна координация работы разных специалистов, то есть менеджмент, (ПРИМ. – координатор обозначен большой черной точкой.)

Понимание. Я чуть ранее задавал вопрос – бывают случаи, когда «закон» (речь шла о законе разделения труда) не выполняется. Пришло время к этому вопросу вернуться.

Как только начинает применяться разделение труда, возникает необходимость в координации работы людей, выпол-

няющих разные функции, которые раньше выполнял один человек. Плохая координация (плохой менеджмент) – приводит к снижению эффекта от разделения труда. Иногда до такой степени, что закон разделения труда «нарушается» – эффект от него полностью гасится плохой координацией.

Если сравнить развитые страны с Россией, то в большинстве отраслей мы увидим наше отставание по глубине разделения труда. Причина та же самая – неумение толком управлять. И потому натурального хозяйства у нас всегда больше, чем у более сытого, по причине более глубокого разделения труда, Запада.

Применение – у нас пока кругом «применение наоборот» – разделение труда нарушается направо и налево. Пример – руководитель, вместо того, чтобы толком поговорить со своим подчиненным, постоянно отвлекается то на телефонные звонки, то на общение со «срочными посетителями». Утверждать, что у нас вполне хорошее управление – это значит не видеть очевидных вещей.

Развитие. Менеджмент вступает в новое время, когда нужно научиться управлять уже не просто своей фирмой, а объединением независимых фирм-партнеров. Эта новая наука (новый раздел менеджмента) – стратегическое сотрудничество – только-только начинает развивать свою теорию.

Но есть высокая вероятность, что пока мы преодолеем 100-летнее отставание в элементарных вещах, Запад опять

уйдет далеко вперед (по части того же стратегического сотрудничества). А мы будем, как и раньше, лишь философствовать о своем необычном русском пути, не замечая вокруг себя бедность и нищету (по западным меркам, конечно, так как у нас это норма).

!!! Причины эффекта от разделения труда

По мнению Адама Смита причин 3 (сравните их со своими вариантами), при разделении труда:

- появляется автоматизм совершения действий,
- экономится время перехода от одного вида работы к другому,
- легче придумать инструменты и приспособления, занимаясь какой-то одной работой.

НО ХВАТИТ СУХОЙ ТЕОРИИ. Я ПРЕДЛАГАЮ ЕЕ НЕМНОГО РАЗБАВИТЬ ВОЛШЕБНОЙ РУССКОЙ СКАЗКОЙ. ПРЕЖДЕ, ЧЕМ ДВИНУТЬСЯ ДАЛЬШЕ, ПРОЧИТАЙТЕ СКАЗКУ «РЕПКА» – вы ее найдете во 2-й части книги.

Русский менеджмент супротив американского. Мой блог

*Я продолжаю свой блог, где мне помогает вспомнить прошедшее **Любознательный генеральный директор (далее Любозн. гendir)***

Любозн. гendir – А как ты стал преподавателем менеджмента?

Автор – я об этом уже рассказывал в предыдущей книге³, но с удовольствием повторяю.

Время есть, но есть нечего

Я работал в одном и том же НИИ (оно входило в оборонный комплекс) 16 лет с окончания физфака вплоть до 1992 года. Но в 1991—1992 гг. из-за отсутствия реального финансирования военно-промышленного комплекса (ВПК) нам в течение более года практически перестали платить заработную плату – выдавали бумажки, где было написано, что нам начислено столько-то, а денег не было. Многие, в первую очередь специалисты рабочих профессий предприятий ВПК, ушли работать на базары продавцами – где получали реальные деньги.

Поскольку мы с женой работали на одном предприятии, отсутствие зарплаты сказалось весьма существенно. Мы съели все запасы, которые скопились в благоприятное время в погребе – вместо сахара подъели все засахарившееся варенье за много лет и соленья, которые хоть как-то скрашивали картошку (какие-то крохи нам иногда давали «на хлеб и воду»), а в летний период выручил нас и сад, где мы выращивали для себя огурцы и помидоры.

Но когда стало ясно, что просвета в ближайший период не будет, я пошел искать работу.

Работа в организованной нами на предприятии ВПК Шко-

³ Три менеджмента в одном флаконе: Серия «Русский менеджмент».

ле научной организации труда⁴ (НОТ) сделала меня самоуверенным, и я решил попытаться счастья – найти работу преподавателя. Но работу в вузе преподавателем физики я не нашел – физиков было как собак нерезаных. Провел урок в школе – но не взяли – или не понравился, или, что скорее всего, не было реальной надобности.

После сдачи кандидатских экзаменов по экономике стал искать место преподавателя экономической теории. Однако к моему удивлению – мест не было, как позже выяснилось – преподавателей политической экономии (что читалась при социализме) было с избытком, все они экстренным порядком переквалифицировались в рыночные экономисты.

Мне уже было все равно, кем работать (рабочей профессии у меня не было, да и не хотелось с кандидатской идти в рабочие). И вот в одном из вузов, отказав мне в очередной раз в работе преподавателя экономики, меня спросили: «А вы не возьметесь преподавать менеджмент?» Я не знал тогда толком что это такое, но сразу же согласился. Будучи физиком, я готов был преподавать хоть анатомию в медицинском институте, лишь бы платили зарплату. При этом я наивно полагал, что мои знания по управлению временем меня смогут выручить.

На всякий случай, в вузах, где мне уже отказали один раз, я повторно предложил «свои рабочие руки», но уже в ка-

⁴ Более подробно про школу НОТ читайте в книге «Три менеджмента в одном флаконе».

честве преподавателя менеджмента (провалюсь – так сразу в нескольких местах, кто не рискует ...). И к моему удивлению получил вместе с первым местом, еще два привлекательных предложения.

Выбрав из них два наиболее перспективных, я начал работать в двух местах одновременно – на 1,5 ставки куда пригласили (Волго-Вятский Кадровый Центр), и на полставки – в другом вузе – на кафедре экономики в нижегородском инязе..

А для себя я решил, сначала проведу какое-то количество занятий по Тайм-менеджменту (тогда это называлось техника личной работы или самоменеджмент), которое было у меня в то время своеобразным хобби, а в это время успею прочитать о менеджменте в учебниках, которых, правда, в то время было крайне мало.

Так что – тайм-менеджмент меня выручил своеобразным образом – не дал умереть с голода.

4. Убывающая отдача – почему толстеть вредно

Запоминание – Рискните запомнить определение убывающей отдачи— «начиная с определенного момента, последовательное присоединение единиц переменного ресурса (например, труда) к неизменному фиксированному ресурсу (например, капиталу или земле) дает уменьшающийся добавоч-

ный, или предельный, продукт в расчете на каждую последующую единицу переменного ресурса»⁵.

??? *Понимание.* Рассмотрим пару, казалось бы, далеких друг от друга примеров:

Спортсмен каждый день тренируется (пусть это будет бегун на средние дистанции). Если он будет увеличивать количество часов своих ежедневных тренировок, то, начиная с какого-то момента, его результаты начнут ухудшаться. Почему?

Компания использует стратегию роста. Но с некоторого момента такого роста издержки на единицу производимой продукции в крупной компании начинают увеличиваться. С чем это связано? (Кстати, в упомянутом мной учебнике это явление называется отрицательным эффектом масштаба.)

⁵ Макконнелл К. Р., Брю С. Л. Экономикс: Принципы, проблемы, политика. В 2-т. – Таллин, 1993.

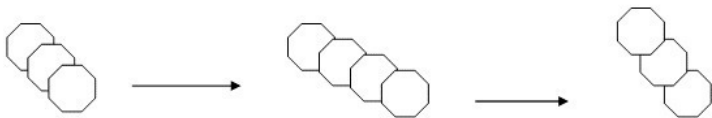


Рис. 4. Переходя некоторую меру роста масштабов производства, мы делаем в единицу времени все меньше

Применение – Приведите пример, каким образом знание закона убывающей отдачи можно применить, например, при проведении совещаний у руководства компании.

Развитие. Сможем ли мы, ответив на вопросы, что выше, вывести свое определение убывающей отдачи, которое объяснит наши разноплановые примеры? (Если получится, это позволит «сократить» один «лишний» организационно-экономический закон – *отрицательный эффект масштаба.*)

Применяем эффективное (не механическое) повторение – углубляем уже рассмотренное:

Я отметил, что *причины эффекта от разделения труда* по мнению Адама Смита, это:

- появляется автоматизм совершения действий,
- экономится время перехода от одного вида работы к другому,

– легче придумать инструменты и приспособления, занимаясь какой-то одной работой.

Есть еще пара причин – это разные способности у людей, а также накопление знаний специалистом, в частности, методом проб и ошибок – своих и чужих.

А почему, отмеченное Адамом Смитом, дает эффект? Здесь, судя по всему, работает психология:

– автоматизм совершения действий – это переход управления своими действиями на уровень бессознательного,

– при переходе от одного вида работы к другому требуется, в частности, психологическая перенастройка – она требует времени,

– что касается разных способностей – то тут опять психология,

– а вот то, что часто мне говорили слушатели при обсуждении этой темы – что есть по крайней мере 4-ая причина (в дополнение к Адаму Смиту) – накопление знаний специалистом, то здесь готов поспорить, так как инструменты и приспособления – это и есть, «материализованное» в инструментах накопление знаний – любая оптимальная технология работы – это уже своего рода *инструмент*. Хотя свои наблюдения Адам Смит описал несколько веков назад после изучения работы мануфактуры по изготовлению булавок, но можно увидеть тоже самое сегодня – при исследовании работы в самой сложной хай-тековской компании.

!!! Применяем эффективное (не механическое) повторе-

ние – углубляем уже рассмотренное: **Убывающая отдача**

1. Я просил подумать над ситуацией: *Спортсмен каждый день тренируется (пусть это будет бегун на средние дистанции). Если он будет увеличивать количество часов своих ежедневных тренировок, то начиная с какого-то момента его результаты начнут ухудшаться. Почему?*

Ответ простой – спортсмену нужно восстанавливать свои силы, иначе получается та самая убывающая отдача.

Но можно это сформулировать чуть иначе: как только нарушается гармония (между тренировкой и отдыхом) —наблюдается убывающая отдача.

2. Я также просил подумать над примером:

Компания использует стратегию роста. Но с некоторого момента такого роста издержки на единицу производимой продукции в крупной компании начинают увеличиваться. С чем это связано?

Ответ тоже простой, крупная компания плохо управляется. Снижение управляемости проявляется убывающей отдачей.

Но, однако, как и в случае со спортсменом, можно говорить о нарушении гармонии:

Фирма численно растет, углубляется разделение труда между подразделениями и внутри подразделений. И нужно очень хорошо координировать работу специализированных подразделений. Если нарушается гармония (плохая координация) – имеем убывающую отдачу.

Кстати, в менеджменте некоторое время назад даже появился специальные термины – «толстый менеджмент» и «стройный менеджмент», отличающиеся числом уровней управления. Толстый, неповоротливый менеджмент труднее управляется и потому проигрывает рыночную борьбу.

3. Я также просил – *Привести пример – каким образом знание закона убывающей отдачи можно применить, например, при проведении совещаний у руководства компании.*

Тоже просто – не нужно делать совещание слишком длинным. Короткое совещание тоже плохо – люди много времени потеряют на дорогу в совещательную комнату. Но, как и спортсмену, нужно восстановить силы участников. То есть опять требуется гармония.

В живой природе гармония достигается достаточно жестоко – проявляет свое действие естественный отбор (своего рода «принятие решений Природой»).

В организациях решения принимаются менеджментом компании.

Итак, что получается. Зная законы развития систем (в частности эффект масштаба, разделение труда, убывающую отдачу) мы можем обеспечить гармонию между подсистемами (и их взаимодействием) таким образом, что сдвинем наступление убывающей отдачи (нарушения гармонии) на чуть более поздний период – это вполне возможно.

Для спортсмена это может быть специальная система тренировок (как у Тейлора, который ввел более оптимальные

этапы работы и отдыха и, т.о., увеличил количество переносимых чугунных болванов с 12,5 тонн на человека до 47,5 тонн при той же физической усталости рабочих – чем не спорт).

Также и компания, при использовании соответствующих методов управления может быть гигантской (скажем, как IBM), но управляемой лучше, чем более мелкая (тот же родной (поскольку я нижегородец) мне ГАЗ).

НУ, А ЧТОБЫ НАМ НЕМНОГО РАЗБАВИТЬ НЕ ТАКУЮ УЖ ПРОСТУЮ ТЕОРИЮ, РЕКОМЕНДУЮ ПРОЧИТАТЬ ВТОРУЮ СКАЗКУ «ТЕРЕМОК». ЕСЛИ ЖЕ ВЫ СЕБЯ СЧИТАЕТЕ ПРОДВИНУТЫМ ТОП-МЕНЕДЖЕРОМ, ТО ВАМ ПРЕДЛАГАЕТСЯ

СТАТЬЯ «УНИВЕРСАЛЬНЫЙ СОЛДАТ ДЛЯ БИЗНЕСА», ДАННАЯ В ТРЕТЬЕЙ ЧАСТИ В ПРИЛОЖЕНИИ к параграфу Реферат для топ-менеджера.

Что касается вопроса «Почему вредно толстеть?», то ответ попробуйте найти сами, не все же мне отвечать.

Русский менеджмент супротив американского. Мой блог

Любозн. гендир – А как ты надумал стать консультантом по управлению, любопытно?

Автор – это тоже самостоятельная история, которая началась довольно забавно.

«ПОКАЖИТЕ МНЕ РУССКОГО ЭКОНОМИСТА!»

Еще не консультант, но уже не совсем препод

История эта произошла в первые годы моей работы в нижегородском инязе.

Было на кафедре экономики нас тогда всего 3 штатных препода, включая заведующую. Двое вели занятия по экономической теории, а я по спец. дисциплинам управленческого направления. Ну и, конечно, более десятка пришлых преподав с других вузов (мы, в свою очередь, тоже подрабатывали – кто где в разных вузах и образовательных проектах).

И вот вдруг прибегает к нам на кафедру один из инициаторов экономического дополнительного образования в инязе – Некто. И говорит: «К нам в университет приехал с визитом ректор «Парижа-8» – французского университета с корпусом студентов в 20 000 человек. А еще первый проректор этого вуза, специализирующийся на экономических вопросах, в частности в банковской сфере, он-то и попросил «показать ему русского экономиста». А я же говорю, что штатных нас было всего трое, остальные редко заглядывали – бегали с вуза в вуз и поймать их было почти невозможно.

В этот день кроме зав. кабинетом и машинистки на кафедре из преподав был только я, опытные преподаватели экономической теории (те двое, каждый с почти двадцатилетним стажем педагогической работы) – отсутствовали.

И вот меня пошли, как слона, показывать французскому экономисту. При этом мне было строго настрого наказано:

«Вам говорить ничего не нужно, мы сами все уладим».

Ну и начали свое общение – инициаторы организации в то время отделения международного бизнеса иняза и неразговорчивый «слон» под названием «настоящий живой русский экономист». Говорили они по английски (так как француз им хорошо владел).

Я сидел и слушал, ничего не понимал – так как английский только сейчас начал потихоньку изучать. Сижу и думаю – зачем меня позвали? И решил что-нибудь сказать. И говорю по русски: «А можно я господину Фабру задам вопрос» (его звали Рено Фабр).

Преподы иностранных языков со страхом на меня поглядели и с укоризной – мол, мы тебя же предупреждали – сиди молчи, когда в недавно закрытый город Горький приехали важные для международных контактов университета иностранцы.

А господин Фабр вдруг вспомнил, что он просил показать ему «живого русского экономиста» (а меня ему уже так и представили в начале разговора) и с удовольствием согласился выслушать мой вопрос.

«Господин Фабр, – произнес я на чистом русском языке (а на каком еще языке говорят „живые русские экономисты“), – Вас может интересовать тема конверсии военных предприятий?»

Мой вопрос быстренько перевели на французский (там был и переводчик (спец по французскому переводу с это-

го же переводческого факультета, где была «зафиксирована» наша кафедра экономики), но до этого момента он не требовался. Фабр сильно оживился, сказал, что эта тема его сильно интересует, так как во Франции также много предприятий работает на оборону и там тоже такая тема есть.

Через короткое время, весь разговор шел уже только по теме конверсии оборонки (где я проработал 16 лет) и уже только с «живым русским экономистом» (я себя чувствовал почти как открыватель Северного полюса – настоящий экономист и в России, да еще в такой глубинке!)

На следующий день чуть взволнованный декан (это был самый замечательный человек, с кем мне пришлось встретиться за 10 лет на переводческом факультете – Пронин В. Н.) мне сообщил, что господин Фабр желает продолжить со мной разговор по конверсии. Я ответил так: «Владимир Николаевич! Это похоже уже на настоящие серьезные международные переговоры. И потому мне нужен переводчик с французского и что полагается в таких случаях – чтобы можно было поговорить, попить кофе и пр. Декан сказал – уже все есть, время встречи такое-то.

Через очень короткое время меня назначили приказом по университету «Координатором российско-французских экономических программ» (правда без оплаты, я в то время работал старшим преподавателем кафедры), Министерство иностранных дел Франции (почему оно, я так и не понял) выделило приличную сумму на российско-французский про-

ект по конверсии. Этой суммы хватило на покупку небольшого компьютерного класса для нашего иняза, издания российско-французского трехтомника по конверсии, некоторое количество поездок наших во Францию и господина Фабра с коллегами в Россию.

А я остался как инициатор такого проекта (пилили бюджет уже без меня) – но это еще одна история будущего консультанта.

Но главное, что я вынес из событий тех давних лет: я могу зарабатывать деньги, пусть пока для региона и своего вуза. Но кто мне мешает это начать делать для самого себя. Тогда я решил стать консультантом по управлению.

Обещанный совет: если вам сказали: «Сидите и молчите», обязательно соглашайтесь, но, хотя риск конечно же есть, делайте наоборот!

5. Научный метод – «Совет стоимостью 25 000 долларов»

Мы продолжаем применять классическую методологию: запоминание – понимание – применение – развитие.

Запоминание – Мне нравится вариант научного метода в виде трех подпроцессов – Наблюдение – Анализ – Синтез.

Понимание.

Эффективное управление – это, в первую очередь, умение применять на практике научный подход. Рассмотрим это

утверждение на известном примере.

Л. Зайверт⁶ рассказывает историю, известную на Западе, как «Совет, стоимостью 20 000 долларов».

«Чарльз Шваб, будучи президентом компании «Бетлэхэм Стил», поставил перед Ивом Ли, советником по предпринимательской деятельности, необычную задачу: «Покажите мне возможность лучшего использования моего времени. Если вам удастся это сделать, я уплачу вам любой гонорар в разумных пределах». Ли предложил Швабу лист бумаги и сказал: «Составьте список важнейших дел, которые вы должны сделать завтра, и пронумеруйте их очередность в соответствии со значимостью. Завтра утром начните с задачи N1 и работайте над ней до тех пор, пока она не будет решена. Затем приступайте к N2, но не идите дальше, пока не выполните и это дело. И так далее. Даже если вы не сможете выполнить весь свой план на день, к концу дня будут, по крайней мере, завершены важнейшие дела».

Спустя несколько недель Шваб прислал Ли чек на 25 000 долларов. Позднее он сказал, что эта прослушанная им лекция была самой стоящей из всего того, что он усвоил за время своего менеджмента».

Давайте проанализируем эту историю, используя для этого элементы научного метода:

⁶ Зайверт Л. Ваше время – в ваших руках. (Прим. Этот пример я уже приводил в книге «Три менеджмента в одном флаконе»).



Рис. 5. Элементы научного метода

В совете Ивома Ли составление перечня дел – это попытка «наблюдения будущего». «Анализ» – это классификация дел на важные и менее важные, а «синтез» – это план выполнения дел, составленный на основе установленных приоритетов.

На первый взгляд, в рассказанной истории все до банальности очевидно, но не торопитесь с выводами. Применение научного метода к выполнению такой простой работы, как перетаскивание чугунных болванок, позволило Ф. Тейлору уже при первых экспериментах повысить производительность труда в... четыре раза.

Применение – в наших планах активное применение научного метода с целью приобретения соответствующих навыков и умений. А пока попробуйте применить научный метод к какому-то важному процессу управления в вашей компании. Например, с целью повысить эффективность прове-

дения совещаний. Результаты такого применения мы обязательно обсудим.

Развитие – Что получается. Если научный метод можно одинаково эффективно применять в управлении фирмой и в Тайм-менеджменте (ТМ), то ТМ можно использовать как некую площадку для отработки целого ряда управленческих технологий.

Что это нам дает? Менеджмент— это и наука и искусство. И потому для освоения регулярного управления здорово, если иметь некий «управленческий бассейн» – где можно поучиться плавать. А ТМ можно тогда рассматривать как менеджер-тренажер. В части 3 мы используем этот тренажер для повышения эффективности личной работы.

Тема номер 3 (продолжение) – Менеджмент – понятийный аппарат

Мы продолжаем применять классическую методологию: запоминание – понимание – применение – развитие.

!!! Рассмотрим несколько определений, что такое менеджмент.

1. У Питера Друкера это звучало примерно так – *вид деятельности по координации людей, превращающий неорганизованную толпу с целенаправленную и производительную группу.*

Здесь ключевой термин – координация.

2. В учебнике М. Мескона и др. «Основы менеджмента» менеджмент определяется через функции управления.: *менеджмент – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля по достижению целей организации* (функции управления выделены курсивом).

Причем у М. Мескона (и др. его соавторов учебника) принятие решений и коммуникации рассматриваются как особая категория – не функции управления, а некие связующие процессы (мы эту тему будем еще подробно разбирать в следующей части).

3. В то время как пара известных мне по книгам американских специалистов (И. Ансофф и Р. Акофф) рассматривают *менеджмент, в первую очередь, как процесс принятия решений*.

Какое же определение из перечисленных самое верное?

А пока вы думаете над этим вопросом, можете продолжать, уважаемые менеджеры, практически *применять* управление в своей повседневной работе (поскольку вам приходится и координировать своих подчиненных, и принимать решения, и реализовывать перечисленные функции управления), опровергая, т.о., мой тезис, что менеджмента в нашей стране еще толком пока нет.

*Русский менеджмент супротив американского.
Мой блог*

Любозн. генир – Расскажи, насколько тяжело стать

консультантом по управлению?

Автор – это очень поучительная история, я тогда начал работать консультантом по совместительству, продолжая преподавать в нижегородском инязе на отделении международного бизнеса. Это был 1996 год.

История первая – о том, как мы получили первую консультацию «на халяву»

В первый год нашей предпринимательской деятельности мы решили сходить на «бесплатную консультацию для бизнеса», которую проводила группа нижегородских профессиональных консультантов для продвижения своих услуг.

Я обратился к своим конкурентам со странной просьбой – «Мы недавно тоже начали заниматься консультационной деятельностью, подскажите, как бы нам побыстрее раскрутиться?»

Видавший виды профессионал, не моргнув глазом, ответил нам так: «Я бы посоветовал вам начать с активной публикации статей по менеджменту, скажем в еженедельнике нижегородских предпринимателей „Биржа“, чтобы про вас узнали потенциальные клиенты».

Мы поблагодарили профессионала и стали строго следовать его рекомендациям, придерживаясь их до сегодняшнего дня (только сегодня это уже серии статей не в местном еженедельнике для бизнеса, а в профильных журналах).

Сначала пришлось научиться писать популярные статьи

по управленческой тематике, затем эти статьи стали изредка печатать в «Бирже плюс карьера» (Карьера), чуть позже стали публиковать целые серии наших статей, после чего удалось выйти на просторы самой «Биржи» – еженедельника нижегородских предпринимателей, где временами выходили целые полосы с указанием в конце статей наших реквизитов. Правда, очень скоро мы узнали, что наши потенциальные клиенты не читают не только местных деловых газет, но и никаких вообще, разве что в случае, когда там опубликовано интервью с самим предпринимателем.

Спрашивается, сожалею ли я сегодня, что послушался тогда рекомендаций профессионала, реализация которых потребовала столько времени и сил?

Конечно же, нет. Например, серия статей по Тайм-менеджменту (более 20 статей), опубликованная в «Карьере» в 1997 году, легла потом в основу моей первой книжки по персональному менеджменту, второму изданию которой даже дали официальный гриф «Учебное пособие по специальности «Менеджмент».

Итак, мой полезный совет (чтобы вам сэкономить время на посещение «бесплатных консультаций от профессионалов»):

Не расстраивайтесь зря, если данный профессионалом совет не принес ожидаемого результата: подумайте, какую можно извлечь пользу из того, что получилось на практике от реализации такого совета.

6. Методология менеджмента – три кита на которых стоит менеджмент

Мы продолжаем применять классическую педагогическую методологию: запоминание – понимание – применение – развитие.

Но еще есть методология самой науки и практики управления – ее мы сейчас и начнем рассматривать.

Запоминание – Эта методология включает в себя *системный, ситуационный и процессный подходы*. Упрощенно каждый из этих китов, на которых стоит менеджмент, это:

Системный подход – рассмотрение объектов как систем, состоящих из взаимосвязанных частей (подсистем). Фирма – пример искусственной системы.

Процессный подход – рассмотрение тех или иных действий в виде взаимосвязанных процессов (подпроцессов). Пример – научный метод (наблюдение-анализ-синтез) – это пример процесса исследования чего-либо (при этом, применяя научный метод, можно оптимизировать тот или иной бизнес-процесс).

Ситуационный подход – это учет конкретной ситуации при принятии решений – делать так, или иначе.

Менеджмент

**Системный
подход**

**Процессный
подход**

**Ситуационный
подход**

Рис. 6. Менеджмент стоит на трех китах – системном, процессном и ситуационном подходах

Понимание.

Рассмотрим на примере Системного подхода.

Мы с вами начали активно знакомиться с организационно-экономическими законами: разделением труда, эффектом масштаба, убывающей отдачей.

Однако, полагаю, что я вас сильно удивлю, когда скажу, что перечисленные законы не имеют к менеджменту никакого отношения. Эти законы нам рассказывают как устроены системы, по каким законам они развиваются – растут, в ходе роста происходит дифференциация (разделение труда между подсистемами), в какой-то момент проявляется убывающая отдача.

Человек – порождение не только общества, но и природы. Обратите внимание на «разделение труда», которое природа произвела в человеке – каждый орган, включая 5 органов

чувств, входит в систему (Человек) и при этом выполняет свои специализированные функции.

Пожалуй первым о том, что разделение труда и эффект масштаба являются всеобщими законами организации подметил выпускник петербургского технологического института Кароль Адамецки, а более глубоко рассмотрел законы развития систем другой российский исследователь – А. Богданов (Малиновский), открывший, в частности, *закон расхождения* (дифференциации частей системы).

Выскажу крамолу.

Всем известен один из современных методов управления – так называемый реинжиниринг, который связывают с именами двух зарубежных гуру менеджмента.

(Есть консультационные фирмы, специализирующиеся на реинжиниринге, а некоторые фирмы слово реинжиниринг взяли в свое название.)

Однако мне представляется, поскольку разделение труда и эффект масштаба – это законы природы, то бороться с ними – неразумно, лучше их понять и использовать.

(Как например, известный Шапиро (и его соавтор Г. Альтшуллер) использовали открытые ими законы развития технических систем для разработки технологии изобретательства).

Реинжиниринг, это, в определенной степени, попытка борьбы с природой – она вполне возможна (в отличие от борьбы с законами Ньютона) – так как организация – си-

стема искусственная. Эффективно ли это – вопрос не такой простой.

Применение

Спрашивается, а где же тогда менеджмент, если и разделение труда и эффект масштаба и убывающая отдача есть объективные законы развития систем, но не менеджмент?

Организация, повторюсь, система искусственная. И менеджмент компании принимает решение (вот где начинается управление) – какую глубину разделения труда применить, когда остановить использование эффекта масштаба растущей организации, чтобы не проявилась убывающая отдача и др.

Развитие

Сможем ли мы с Вами что-то сделать по части развития системного, процессного и ситуационного подходов – это вопрос будущего (если у нас получится и будет для этого серьезный повод, кто знает).

Во второй главе мы рассмотрим применение процессного подхода к рассмотрению функций управления, на системный подход мы будем опираться при анализе оргструктур, а ситуационный подход у нас активно используется при анализе ряда управленческих инструментов (см. приложение к 3 части – реферат для топ-менеджера).

Русский менеджмент против американского.

Мой блог

Любозн. гендир – А консультанту требуется в работе чувство юмора?

Автор – это хороший вопрос. Отвечу на него еще одной историей, вернее продолжением предыдущей.

Воздушный шар попал в полосу густого тумана. На земле едва видны очертания человека. «Вы не скажите, где я нахожусь?», – крикнули с шара. «Вы находитесь на воздушном шаре», – ответили с земли. «Наверное, вы работаете консультантом?» – гаркнули с шара. «Да, а как вы догадались?» «Потому, что только консультанты умеют давать абсолютно правильные, но совершенно бесполезные советы».

Из старых анекдотов про консультантов

Вторая консультацию «на халяву»

Через несколько лет, когда в газете появилось очередное объявление о «**бесплатных консультациях профессиональных консультантов для бизнеса**», мы не удержались и пошли, прихватив с собой еще одного нашего стажера-консультанта, чтобы тот мог не только посмотреть, но даже потрогать живых профессиональных консультантов.

В этот раз, чтобы получить побольше советов «на халяву», я обратился с одним и тем же вопросом по очереди к трем профессионалам, представляющих различные консалт-структуры – *Подскажите нам, в чем наша проблема?*

Почему у нас в недавно открытой «Бизнес-школе для новых русских» нет очереди бизнесменов, желающих учиться, на которые ориентирована наша школа? Мы давали и строчную рекламу, и публиковали целые полосы в газетах – никакого эффекта, подскажите, что нам делать?

На наш вопрос мы смогли получить целых три полезных совета от каждого из трех профессионалов и были очень довольны таким количеством, притом бесплатно.

После проведения бесплатной ярмарки консультаций был круглый стол для желающих задать дополнительные вопросы (не могли же мы пропустить и эту «халяву»).

На круглом столе я обратился к профессионалам с благодарностью и дополнительным вопросом – *Я тоже консультант, – начал я, – но сегодня я пришел на ваше мероприятие со своей проблемой – у нас что-то не идет дело с бизнес-школой для новых русских. Мне удалось получить целых три профессиональных консультации, за что мы очень вам благодарны, все советы нам очень понравились, но есть одна проблема. Каждая выданная нам рекомендация полезна, оригинальна, но никак не совмещается с другими двумя рекомендациями. Как выполнить три противоречащих друг с другом совета?*

Ответ не заставил себя ждать, самый профессионал из профессионалов дал нам четвертый совет – Существуют специальные методики, – сообщил он нам, – пользуясь которыми, вы легко сможете из трех разных рекомендаций вы-

брать лучшую... Мы ушли с этой встречи просто восторженные: четыре совета профессионалов и все «на халяву».

Моя рекомендация «на халяву»

Если вы получили несколько противоречащих совета по поводу решения одной и той же проблемы у «суперских» специалистов, не стоит огорчаться. Расскажите им о вашей новой проблеме и обязательно снова получите профессиональный совет. А если эти советы будут снова противоречить друг другу – значит у вас просто новая проблема, а как поступить в таком случае, вы уже знаете.

Глава 2. Функции управления «С чем едят менеджмент?»⁷

Если мы спросим руководителя предприятия, чем он занимается на работе, то он наверняка отметит, что ему приходится много говорить, писать, отдавать в устной и письменной форме распоряжения, общаться с подчиненными, внешними организациями и клиентами, но наиболее важная часть его работы заключается в принятии решений.

ИЗ ЧЕГО СОСТОИТ УПРАВЛЕНИЕ

Процесс управления можно представить в виде набора действий, выполнение которых направлено на изменение исходной ситуации фирмы – «0» в желаемую ситуацию – «1».

Для удобства теории и практики управления, начиная с Анри Файоля, объединяют действия по управлению в определенные группы. Эти группы, сформированные по какому-то характерному признаку, принято называть функциями управления. Удивительно, но практически невозможно

⁷ При описании функций управления я, не стесняясь, использовал там, где это было целесообразно, подходящие материалы из своей книги «Три менеджмента в одном флаконе» – это, полагаю, позволит читателю, уже имеющему эту книгу, лучше запомнить сверхважный материал.

найти два учебника по менеджменту разных авторов, в которых бы набор функций управления и их количество совпадали. *Как вы думаете, с чем это связано?*

Это легко объясняется тем, что действия по управлению сложно переплетаются, и каждый автор по своему видит процесс управления (от этого, правда, не легче изучающим менеджмент как научную дисциплину). Например, авторы широко используемого в нашей стране американского учебника по менеджменту вводят функции планирования, организации, мотивации и контроля и связывающие процессы – принятия решений и коммуникации⁸.

Следует отметить особую важность в процессе управления принятия решений (многие авторы придерживаются взгляда, что менеджмент – это, в первую очередь, деятельность по решению проблем^{9*}).

⁸ Мескон М. и др. Основы менеджмента. – М.: Дело. 1992.

⁹ Акофф Р. Искусство решения проблем. – М.: Мир, 1982.



Рис. 7. Функции управления

На рисунке 7 представлен набор функций управления, которые обеспечивают субъекту (не важно, фирма это или отдельный человек) достижение поставленных целей, перечислим их. (Курсивом приведен пример реализации части функций управления применительно к отдельному человеку).

Во-первых, формулируются цели, определяется, когда они должны быть достигнуты – это функция ПЛАНИРОВАНИЯ. (*Например, я планирую, каков должен быть объем этой книги, и к какому сроку я должен ее закончить.*)

При этом нужно побудить себя или своих подчиненных выполнить поставленные задачи – это функция МОТИВАЦИИ. (*Написание книги позволит мне приблизиться к жизни.*)

ненным целям, а сам процесс ее разработки, несомненно, доставит мне творческое удовлетворение, а если еще книга понравится читателям, то, значит, я не зря потрачу на нее свое время).

Функция ОРГАНИЗАЦИИ. В ходе реализации этой функции руководитель распределяет задачи и полномочия среди своих подчиненных.

Чтобы цели действительно были достигнуты, приходится оценивать исходную ситуацию, текущее положение дел и контролировать достижение поставленных целей – это функция КОНТРОЛЯ. (Например, я знал на начало написания книги, что у меня уже есть некоторый материал – написаны сказки для топ-менеджеров, есть статьи, которые войдут в приложение, что составляло около 30% всей работы. Однако, судя по тому, как реально продвигалась работа, чтобы написать книгу к намеченному сроку, я понял, что мне придется работать все выходные и даже в отпуск.)

В ходе всего управленческого цикла постоянно приходится выбирать лучшее решение из имеющихся на данный момент. **ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ** – я также рекомендую относиться к функциям управления. (Передо мной стоит множество проблем, по которым я должен принять решения: для кого я пишу, как назвать книгу, какова должны быть ее структура, в каком стиле следует давать материал и т.п.)

Функция КОММУНИКАЦИИ. Принятие правильных решений невозможно без наличия необходимой информации,

которую можно получить в процессе коммуникации – обмена информацией. *(В процессе подготовки книги мне следует: «пообщаться» с профессионалами – посмотреть, что нового вышло по исследуемой мной теме (например, познакомиться с новым изданием учебника Р. Дафта «Менеджмент» (МВА)¹⁰; а также учесть пожелания тех слушателей, которые посещали мои семинары по менеджменту.)*

Само знание функций управления еще ничего не дает. Однако, прежде чем выйти в космос, человек сначала открыл закон сохранения импульса движения, а уж потом применил эти знания в двигателе ракеты.

Понимание «из чего складывается управление» также важно для повышения его эффективности, как, например, сведения «из чего состоит человек» для профессии врача. Именно поэтому для некоторых параграфов этой главы я решил применить «съедобную ассоциацию»: как не может человек долго прожить без пищи, так и организация не сможет успешно существовать без грамотного применения ее руководством функций управления.

ПРИМ. Как и в предыдущей главе, мы продолжим применять классическую педагогическую методологию: *запоминание – понимание – применение – развитие.*

¹⁰ Дафт Л. Менеджмент, 2009.

1. Контроль – «Чего не хватает в супе? – Хлеба!»

Запоминание

Алгоритм самого простого типа управления, основанного на контроле, включает себя четыре шага:



Рис. 8. Подпроцессы функции контроля.

Шаг 1 – *установление стандартов и допустимых отклонений*. Например, как работает наш холодильник? Регулятором мы устанавливаем необходимую температуру – *устанавливаем стандарт*.

Шаг 2 – *измерение состояния объекта управления*. Термореле устройства холодильника определяет температуру в камере холодильника – *осуществляется измерение*.

Шаг 3 – *сравнение состояния объекта со стандартом*.

В холодильнике сравнивается температура в камере с той, что вы установили регулятором.

Шаг 4 – *корректирующие воздействия при необходимости*. Если температура отклоняется от той, что выставлена регулятором, то при низкой температуре в камере мотор холодильной установки отключается, а при высокой температуре, наоборот, блок управления включает мотор для дополнительного охлаждения камеры – *реализуются корректирующие воздействия*.

Или другой пример: стандарт 36,6 (наша температура). Ставим градусник: 37,5. Отклонение выше допустимого, ложимся в постель – это наши возможные корректирующие действия.

Понимание

Обратим внимание на корректирующие действия.

Всегда нужно добиваться строгого соблюдения стандарта выполнения бизнес-процесса. А если этот стандарт не соблюдается (то есть имеется отклонение от стандарта), то коррекцией будет являться – добиваться соблюдения бизнес-процесса управленческими инструментами.

Однако стандарт – это очень полезный инструмент, но не догма. И если внешние обстоятельства (ситуационные факторы) изменились, возможно, целесообразнее подвергнуть изменению сам стандарт. Предлагаю придумать примеры на этот случай самостоятельно – тогда лучше запомнится.

Как видно, описанный здесь процесс контроля – это не совсем только контроль. Это фактически управление на основе контроля – приведите свои примеры, применяя предложенную схему процесса контроля, – как мы водим автомобиль, воспитываем детей и пр.

Применение

Практический пример использования функции контроля представлен в статье про Волшебную таблицу качества (см. Приложение к 1 главе 3 части), где описано как улучшить качество товаров или услуг вашей компании – к этой статье мы обратимся еще раз в параграфе Диплом топ-менеджера.

Развитие

Менеджер должен научиться развивать теорию – так как ему приходится бывать в новых ситуациях, где теория требует иногда дополнения. Например, авторы американского учебника «Основы менеджмента»¹¹, полагают, что принятие решений и коммуникации – это не функции управления, а некие связующие процессы, так как они пронизывают все остальные функции управления. Так ли это? Не являются ли все до одной функции управления «пронизывающими процессами» в силу сложности практического менеджмента. Попробуем постепенно в этом непростом вопросе разобраться.

¹¹ Мескон М. и др. Основы менеджмента. – М., 1992.

??? *Подумайте над вопросом:* является ли контроль в некоторой степени мотивирующим фактором? И/или наоборот – демотивирующим? (*функция мотивации* – еще одна важная функция управления).

А позже мы с вами обсудим эти вопросы.

Кстати говоря, без контроля не может быть управления, именно поэтому я взял для названия данного параграфа известную в свое время фразу из номера юмориста Хазанова, где он изображал выпускника кулинарного техникума: «Чего не хватает в супе? – Хлеба!» Так как, если в управлении контроля нет – считайте, что «менеджмента нет».

*Русский менеджмент против американского.
Мой блог*

Любозн. гендир – А как ты заработал первые деньги?

Автор – Ты спрашиваешь о первом заработке консультанта по управлению? Тогда устраивайся поудобнее.

ПЕРВАЯ КОНСУЛЬТАЦИЯ «ЗА ПЛАТУ»

Количество работ, которые мы кому-то выполнили «за спасибо», было уже достаточно, чтобы говорить, что у нас есть не только знания, но и достаточный практический опыт. Поэтому я решил – свой первый консультационный проект, после официальной регистрации бизнеса, выполнить «только за плату». А в качестве платы я решил взять с нашего первого клиента... письменную положительную реко-

мендацию, и то в случае, если рекомендации ему понравятся. Для будущего клиента фактически это была консультационная работа «на халяву», а для нас – получение письменного рекомендательного письма, на которое другие клиенты должны были отреагировать примерно так – «Ну, раз уж был кто-то, кто им заплатил (в рекомендации, само собой, о размере гонорара ничего не должно было говориться), почему бы не попробовать и мне».

Это был 1996 год. Первым клиентом, который согласился на «жесткие» условия, выступил директор НИИ, которое занималось высокими технологиями еще с советских времен. Военные заказы почти кончились. Народ с когда-то большого предприятия разбежался кто куда. Опытный завод при НИИ, куда в советское время с большим скрипом внедрялись новые изделия, опустел. Стояли только одинокие станки, с которых почти все ценное сняли те, кому в свое время перестали за работу регулярно выплачивать зарплату. И, соответственно, был поставлен вопрос – что делать? Под крышей (в хорошем смысле этого слова) предприятия клиента бурным цветом распускались малые коммерческие фирмы, они платили за аренду своих помещений нашему клиенту и коммунальные услуги. На то и жили руководители этого НИИ. Среди этих малых фирм были как новые, так и те, кто решил выжить на свой страх и риск, образовав ТОО¹²

¹² Сейчас это ООО.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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