



Владимир Токарев

# Русский менеджмент — Книга 3

Критическая масса  
управленческих знаний

Владимир Токарев

**Русский менеджмент –  
Книга 3. Критическая масса  
управленческих знаний**

«Издательские решения»

## **Токарев В.**

Русский менеджмент – Книга 3. Критическая масса управленческих знаний / В. Токарев — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-908545-0

Это второе издание книги «Русский менеджмент» (выходит в 8 книгах), предназначенное для того, чтобы помочь бизнесу преодолеть существующий разрыв в теории и практики управления. Является приложением к одноименному видеопрактикуму, но может использоваться и самостоятельно. Для руководителей всех уровней и владельцев бизнеса, а также всех, кто хотел бы стать суперпрофи. Суперпрофи — это тот, кто не только хорошо знает свою профессию, но еще использует в своей практике научный менеджмент.

ISBN 978-5-44-908545-0

© Токарев В.  
© Издательские решения

## Содержание

Расширенная аннотация	6
Отличия от первого издания	7
Краткое содержание	8
Вступление и инструкция по применению книги	10
Часть 1. Слезть с нефтяной иглы: Русский менеджмент – 3	12
Содержание презентации проекта	13
1. Какие результаты получит участник	14
2. Представление разработчика проекта	15
3. Предыстория проекта	16
4. Цели проекта и описание предшествующих и последующих шагов	18
5. Содержание продуктов и акции проекта	21
Конец ознакомительного фрагмента.	22

# Русский менеджмент – Книга 3 Критическая масса управленческих знаний

## Владимир Токарев

© Владимир Токарев, 2018

ISBN 978-5-4490-8545-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Лучший (с точки зрения экономической выгоды) вариант приобретения серии книг, помогающих преодолеть разрыв в теории и практики управления, в частности, книги «Русский менеджмент – Книга 3»,

– стать акционером проекта краудфандинга «Слезть с нефтяной иглы: Русский менеджмент – 3<sup>1</sup>». Проект запущен в конце апреля 2018 года на платформе «Планета».



Рис. 1. Продукт проекта краудфандинга – книга.

**ВНИМАНИЮ ЧИТАТЕЛЕЙ!** Текущие в данный момент проекты краудфандинга можно найти по ссылке [https://planeta.ru/cc\\_russian\\_management](https://planeta.ru/cc_russian_management)

---

<sup>1</sup> Описание проекта представлено в 1 части книги.

## Расширенная аннотация

Практику 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 – этому посвящена наша книга.

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 супротив американского» выйти победителем.

Эта книга имеет несколько разноплановых целей:

1. Во-первых, это приложение к одноименному видеопрактикуму. Поэтому книга содержит раздел с заданиями видеопрактикума.

2. Кто-то (решив сэкономить на практикуме) ограничиться только этой книгой. Потому она имеет самостоятельное значение для таких читателей.

3. Ну а кто-то, на первый раз, почитает просто книгу из любопытства. Ну что же, и таких читателей я бы не хотел разочаровать.

## Отличия от первого издания

В этом издании я убрал достаточно большой раздел – мой блог, где я подробно беседую с виртуальным персонажем – любознательным генеральным директором (Любозн. гендир. далее). Эти беседы я издаю отдельной книгой<sup>2</sup> с новым приложением – расширенным глоссарием терминов по менеджменту. Но мой собеседник – любозн. гендир. останется и в этом издании – куда же я без него, вернее без его полезных вопросов.

Это, вкуче с разделением книги на 8 частей (первое издание составляло порядка 400 стр.), позволит читателю, в качестве которого я как и раньше вижу, в первую очередь, занятых руководителей бизнеса, постигнуть наиболее важные разделы современного менеджмента.

---

<sup>2</sup> «Невыдуманные истории и глоссарий по менеджменту»

## Краткое содержание

### *СОДЕРЖАНИЕ ТРЕТЬЕЙ КНИГИ СЕРИИ*

Предисловия

#### **Часть 1. Слезть с нефтяной иглы: Русский менеджмент – 3**

Описание проекта краудфандинга

#### **Часть 2. Процесс управления**

Критическая масса управленческих знаний

1. Повторение пройденного

2. Контроль – «чего не хватает в супе? – хлеба!»

3. Волшебная таблица качества

4. «Вам шашечки или ехать?» – непростой путь к должностной инструкции специалиста

по качеству

...

#### **Часть 3. Сказки для топ-менеджеров**

Царевна-лягушка

Сказка об Иване-царевиче, жар-птице и о сером волке

**Задание третьего видеопрактикума**

### *Содержание второй книги серии*

Предисловия

#### **Часть 1. Критическая масса управленческих знаний.**

Повторение пройденного

Введение – Универсальный солдат для бизнеса: «нанотехнологии» управления

1. Функции управления

2. Делегирование

3. Принципы построения организации

4. Функциональная организационная структура – основное звено любой организации

5. Дробление функциональной структуры – дивизиональные оргструктуры

6. Региональная оргструктура и структура, ориентированная на потребителя

7. Реинжиниринг

8. Проектная и матричная оргструктура

9. Командообразование.

#### **Часть 2. Сказки для топ-менеджеров**

Сеанс сказкотерапии от А. С. Пушкина

Емеля-дурак

Бременские музыканты

**Задание видеопрактикума**

### *Содержание первой книги серии*

Предисловия

Введение – Как получилось, что мы дошли до жизни такой?

#### **Часть 1. Критическая масса управленческих знаний.**

1. Эффект масштаба – почему бизнес должен расти?
2. Разделение труда – где зарыта собака?
3. Менеджмент – что это такое?
4. Убывающая отдача – почему толстеть вредно
5. Научный метод – «Совет стоимостью 25 000 долларов»
6. Три кита, на которых стоит менеджмент

## **Часть 2. Сказки для топ-менеджеров**

Репка

Теремок

**Задание первого видеопрактикума**

## **Вступление и инструкция по применению книги**

Особенность книги (в данном случае уже серии книг) 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 на предприятиях 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 до сих пор 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 улучшению качества продуктов вашей компании.

Однако, если у вас пока еще нет компании, которой вы руководите, и, может быть, нет даже отдела под вашим руководством, ничего страшного – вы можете многие 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 книге.*

??? – 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, я рекомендую книгу «Невыдуманные истории и глоссарий по менеджменту – вып 1» (и последующие выпуски).

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

Например, сказки для топ-менеджеров (это часть 3), 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.

Сделайте шаг к тому, чтобы стать первыми – обязательно выполните предложенные упражнения практикума.

Но сначала нужно одолеть теорию (часть 2), правда автор уверен, что эту теорию вы уже знаете, осталось привести в систему ваши знания.

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!

## **Часть 1. Слезть с нефтяной иглы: Русский менеджмент – 3 Описание проекта краудфандинга**

Издание серии книг, помогающих поднять конкурентоспособность коммерческих компаний и страны в целом. Приложение к видеопрактикуму. Можно использовать самостоятельно. 3 книга серии.

## Содержание презентации проекта

1. Какие результаты получит участник
2. Представление разработчика проекта
3. Предыстория проекта
4. **ЦЕЛИ ПРОЕКТА И ОПИСАНИЕ ПРЕДШЕСТВУЮЩИХ И ПОСЛЕДУЮЩИХ ШАГОВ**

*Главная цель проекта*

*Финансовая цель проекта*

5. **Содержание продуктов и акции проекта**

*Что дальше?*

**Данный проект полезен любому человеку, поскольку менеджмент пронизывает все профессии, но дополнительные выгоды от него получают руководители любого уровня.**

Проект включает в себя издание третьей книги из восьми, объединенных названием – «Русский менеджмент». Это 3 часть второго издания книги в формате 8 практикумов с заданиями для тренировок.

**Итак, целью проекта является издание книги:**

**– «Русский менеджмент – Книга 3. Критическая масса управленческих знаний».**

## **1. Какие результаты получит участник**

После освоения практикума, представленного в третьей книге серии, которая входит в акцию проекта «Стандарт», участник:

**1. Приобретет дополнительные знания, составляющие критическую массу управленческих знаний, которые ему помогут повысить конкурентоспособность своего бизнеса.**

**2. Познакомится с важным процессом управления, основанного на контроле.**

**3. Научится, в частности, разбирать управленческие ситуации, и, т.о., приобретет не только теоретические знания, но и практические навыки в сфере научного менеджмента.**

## 2. Представление разработчика проекта

[Последнее интервью со мной читайте по ссылке – https://ridero.ru/blog/?p=2386](https://ridero.ru/blog/?p=2386)

По первому образованию я физик (специализация полупроводники и диэлектрики). По специальности проработал целых 16 лет, кандидат технических наук.

В период 1992—2000 год я работал преподавателем кафедры экономики нижегородского иняза, а в период 2000—2004 руководителем бизнес курсов УИЦ НГЛУ. Работая преподавателем управленческих дисциплин можно сказать, что я занимался теорией менеджмента.

А с 1996 года (сначала по совместительству) я стал заниматься управленческим консультированием (с 2006 года – наш консультационный центр «Русский менеджмент» был преобразован в ООО – общество с ограниченной ответственностью, директором которого я продолжаю работать).

Когда появилась возможность, я стал делиться своим опытом в книгах (по тайм-менеджменту, стратегическому менеджменту, общему менеджменту и др. управленческим темам), всего по управленческой тематике вышло уже более 100 книг:

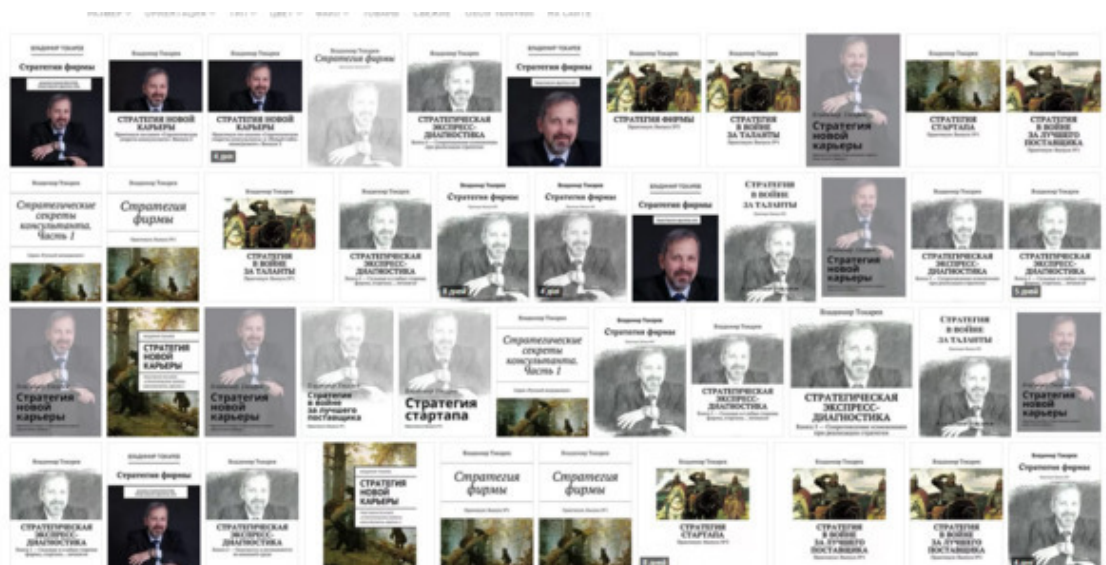


Рис. 2. Книги автора.

«Новый тайм-менеджмент», «Тренировка памяти», «Сила воли: как победить свою лень – книга 1», «Тайм-менеджмент – тренинг по книге «Три менеджмента в одном флаконе», «Стратегия карьеры», «Как правильно выбрать вуз» и др.

### 3. Предыстория проекта

1. Особенность книги «Русский менеджмент» в том, что она написана не в тренде, и потому деловые издательства не рисковали ее издавать (именно по этой причине предисловие к книге 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.*

Решение этой проблемы позволит коммерческому предприятию значительно увеличить свою конкурентоспособность, а стране в целом (если таких предприятий будет много) – слезь с нефтяной иглы и перейти в разряд развитых стран.

2. После появления на рынке издательства Ридеро, я издал книгу «Русский менеджмент», через некоторое время издал ее улучшенную дополненную версию – Новый «Русский менеджмент» —



Рис. 3. Улучшенное первое издание книги.

3. Ну, и наконец, согласно нашим планам, пришла пора подготовить серию видеопрактикумов для решения обозначенных проблем коммерческих предприятий и страны в целом. Серия включает 8 видеопрактикумов. Однако за 1 час такого видеопрактикума передать даже критическую массу управленческих знаний крайне сложно. Поэтому было принято решение обеспечить сопровождение этих видеопрактикумов серией из 8 книг, содержащих практические задания по теме каждого видеопрактикума. Это третья книга серии. Но серия книг может быть использована не только как приложение к видеопрактикуму, но и самостоятельно. В этом есть определенные плюсы и для нас и для рынка:

– разбиение работы на 2 части – сначала подготовить приложения к видеопрактикумам, а уже только затем подготовить сами видеопрактикумы, облегчает работу и позволяет достаточно быстро получить первый результат,



Рис. 4. Второе издание книги.

– вся серия видеопрактикумов будет стоить около 20 000 рублей (точная цена будет известна после уточнения комиссии провайдера продукта). И если малому предприятию такая сумма покажется значительной, руководство может ограничиться для начала приобретением серии из 8 книг, что, конечно же, значительно дешевле.

## **4. Цели проекта и описание предшествующих и последующих шагов Описание проблемы и решение**

### *Актуальность темы*

Существующий разрыв между теорией и практикой управления на российских предприятиях привел к преимущественно сырьевой структуре экспорта нашей страны. В первую очередь, недостаточно хорошее качество товаров и услуг российского производства является причиной того, что, как говорится, «наши продукты не хотят».

### *Что известно по теме и нерешенные проблемы*

Качество продуктов и производительность труда – всего лишь показатели практики управления. Однако, казалось бы, что она давно должна была измениться в лучшую сторону, поскольку образовательные структуры (управленческие факультеты вузов, бизнес-школы, где готовят по программам МВА, президентская программа подготовки управленческих кадров и др.) выпустили за 20 лет существования рынка в нашей стране, полагаю, уже десятки тысяч специалистов.

Однако фактически ничего не изменилось. Причины этого я вижу в том, что происходит с образованным по части менеджмента специалистом: попадая в условия реального предприятия, где процветает менеджмент личных проб и ошибок конкретного руководителя, полученные знания вместо укрепления рассыпаются и забываются.

Не помогла качеству и сертификация уже многих предприятий по стандартам качества серии ИСО 9000 и последующих модификаций. «Купленные» сертификаты – сами по себе, а качество продуктов – само по себе.

На днях планируется запуск новой кампании с огромным бюджетом по повышению производительности труда, которая, как и предыдущая президентская программа подготовки управленческих кадров, может стать всего лишь своеобразным источником грантов для участников этой программы, но не повлечет за собой повышение конкурентоспособности отечественной экономики.

В то время, как практически любое коммерческое предприятие в силах самостоятельно решить проблему преодоления разрыва между современной (постоянно развивающейся) теорией менеджмента и применяемой практикой управления.

Спрашивается, почему достаточно простое и очевидное решение до сих пор не используется ни коммерческими компаниями ни государством? Ответ очевидный – поиск решения проблемы до сих пор происходит там, где этого решения просто нет.

### **ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ ПРОЕКТА**

Цель этого проекта и его продолжения – издание практикума по менеджменту в форме серии из 8 книг, содержащий практические задания к видеопрактикуму, к которому эта серия книг планируется как приложение (серия видеопрактикумов будет запущена позже как серия тоже проектов краудфандинга).

### **Первые шаги уже выполнены**

**– выполнен по содержанию первый и второй из 8 запланированных проектов краудфандинга – изданы первые две книги из этой серии,**



Рис. 5. Вторая книга второго издания.

Третьим шагом является цель данного проекта – издание третьей книги этой серии (приложение к ней – глоссарий терминов – уже издано).



Рис. 6. Продукт данного проекта краудфандинга.

### **ФИНАНСОВАЯ ЦЕЛЬ ПРОЕКТА**

Если будет собрана требуемая сумма – это значит, достаточно большое число акционеров проекта выбрали для себя путь повышения конкурентоспособности своего бизнеса через улучшение практики управления.

Достижение большей финансовой цели будет использовано для продвижения этого большого проекта.

## **5. Содержание продуктов и акции проекта**

### **АКЦИЯ «Стандарт» – продукт данного краудфандингового проекта**

Акция включает в себя книгу «Русский менеджмент – Книга 3. Критическая масса управленческих знаний», содержащую задания практикума для преодоления разрыва между теорией и практикой управления

## **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.