

ПИТЕР
ДРУКЕР

О

*профессиональном
менеджменте*

Peter Drucker

On the Profession of
Management

Peter F. Drucker

специально для www.koob.ru

A Harvard Business Review Book

Питер Друкер

О профессиональном менеджменте

Peter F. Drucker



Издательский дом «Вильямс»
Москва ♦ Санкт-Петербург ♦ Киев

2006

ББК (У)65.050.2

Д76
УДК 658

Издательский дом “Вильямс”
Зав. редакцией Н.М. Макарова
Перевод и редакция О.И. Медведь

По общим вопросам обращайтесь в Издательский дом “Вильямс” по
адресам: info@williamspublishing.com, http://www.williamspublishing.com
115419, Москва, а/я 783; 03150, Киев, а/я 152

Друкер, Питер Ф.

Д76 О профессиональном менеджменте.: Пер. с англ. — М.: Издательский дом “Вильямс”, 2006.
— 320 с.: ил. — Парал. тит. англ.
ISBN 5-8459-0849-3 (рус.)

Перед вами сборник интереснейших статей классика науки управления Питера Друкера, вышедших в разные годы. Автор профессионально, хотя и с неожиданной точки зрения, рассматривает реалии современного менеджмента и дает прогноз развития этой науки в будущем. В книге вы найдете ответы на многие важнейшие вопросы, например, о проблемах современного менеджмента; об обществе нового типа, основанном на знаниях; о направлениях развития менеджмента в дальнейшем, об эффективности управленческих решений и пр.

Книга будет интересна и полезна преподавателям и студентам курсов менеджмента, практикующим менеджерам, а также широкому кругу читателей, интересующихся вопросами развития современного делового мира.

ББК (У)65.050.2

Все права защищены.

Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, если на это нет письменного разрешения издательства Harvard Business School Press.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in or introduced into a retrieval system, or transmitted, in any form, or by any means (electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise), without the prior permission of the publisher.

Russian language edition published by Williams Publishing House according to the Agreement with R&I Enterprises International, Copyright © 2006.

Authorized translation from English language edition published by Harvard Business School Press, Copyright © 2002.

ISBN 5-8459-0849-3 (рус.)

ISBN 1-59-139322-1 (англ.)

© Издательский дом “Вильямс”, 2006

© by the President and Fellows of Harvard

College, 1963, 1964, 1966, 1985, 1987, 1988, 1989, 1991,
1992, 1993, 1994, 1998, 2003

Оглавление

Предисловие. Будущее, которое уже наступило	7
Введение	10
ЧАСТЬ I Сфера ответственности менеджера	13
Глава 1. Теория бизнеса	14
Глава 2. Эффективное решение	25
Глава 3. Как принимать кадровые решения	36
Глава 4. Великая сила маленьких идей	43
Глава 5. Дисциплина новаторства.....	51
Глава 6. Управление с целью повышения результативности бизнеса	60
ЧАСТЬ II Мир руководителя	72
Глава 7. Информация, в которой нуждаются руководители	73
Глава 8. Появление организаций нового типа	86
Глава 9. Новое общество организаций	95
Глава 10. Чему бизнес может научиться у некоммерческих организаций	107
Глава 11. Трудная задача новой продуктивности	116
Глава 12. Менеджмент и мировая работа.....	127
Глава 13. Руководитель в посткапиталистическом обществе.....	140
Об авторе	151
Комментарии.....	152
Предметный указатель	154

Содержание

Предисловие. Будущее, которое уже наступило	7
Введение	10
ЧАСТЬ I Сфера ответственности менеджера	13
Глава 1. Теория бизнеса	14
Профилактика.....	21
Диагноз на ранней стадии	22
Лечение	23
Глава 2. Эффективное решение	25
Последовательные этапы.....	25
Классификация.....	26
Определение проблемы	28
Детализация	29
Решение	31
Действия	31
Обратная связь	34
Заключительный комментарий.....	35
Глава 3. Как принимать кадровые решения.....	36
Основные принципы	36
Этапы принятия решений.....	38
<i>Тщательно продумайте рабочие задания</i>	<i>38</i>
<i>Определите количество людей, потенциально</i> <i>обладающих нужной квалификацией</i>	<i>38</i>
<i>Тщательно продумайте, как оценивать кандидатов</i>	<i>39</i>
<i>Обсудите каждого кандидата с людьми, которым</i> <i>приходилось с ними работать</i>	<i>39</i>
<i>Убедитесь, что получивший назначение человек</i> <i>понимает, что ему предстоит делать</i>	<i>40</i>
Решения, связанные с повышенным риском	40
Глава 4. Великая сила маленьких идей	43
Коммерческое банковское дело	44
Химическая промышленность	45
Современная розничная торговля	45
Массовый сбыт	45
Дисконтные сети	46
IBM.....	46
Sears, Roebuck.....	47
Bata.....	47
Заключение	49
Глава 5. Дисциплина новаторства.....	51
Источники новаторства	51
<i>Неожиданные происшествия</i>	<i>52</i>
<i>Противоречия</i>	<i>53</i>
<i>Недостатки процесса</i>	<i>54</i>

Изменения в отрасли и на рынке	54
Демографические изменения	55
Изменения в восприятии	56
Новые знания	56
Основные принципы новаторства	58
Глава 6. Управление с целью повышения результативности	
бизнеса	60
Не время для клише	60
<i>Неправильный акцент</i>	61
Доходы и издержки в долларовом выражении	62
<i>Этот непостижимый бухучет</i>	63
Принцип прицельного огня	64
<i>Непростительное расточительство</i>	65
Три гигантских шага	66
<i>Шаг 1. Анализ</i>	66
<i>Шаг 2. Распределение</i>	66
<i>Шаг 3. Решение</i>	66
Анализ фактических данных	66
<i>Вклад персонала</i>	67
<i>Центры издержек</i>	68
Что целесообразно?	69
Определение приоритетов	69
Заключение	71
ЧАСТЬ II Мир руководителя.....	72
Глава 7. Информация, в которой нуждаются руководители.....	73
От калькуляции затрат к контролю над доходами	74
От юридической фикции к экономической реальности	76
Информация для создания богатства	79
Базовая информация	79
Информация о продуктивности	79
Информация о конкурентах	80
Информация о распределении ресурсов	81
Где находятся результаты	83
Глава 8. Появление организаций нового типа	86
Глава 9. Новое общество организаций	95
Глава 10. Чему бизнес может научиться у некоммерческих организаций	107
Глава 11. Трудная задача новой продуктивности	116
Глава 12. Менеджмент и мировая работа.....	127
Глава 13. Руководитель в посткапиталистическом обществе.....	140
Об авторе	151
Комментарии.....	152
Предметный указатель	154

Предисловие.

Будущее, которое уже наступило

Развитие политики, экономики, социальных процессов и бизнеса прогнозировать бесполезно, тем более на целых 75 лет вперед. Но можно обозначить важнейшие события, которые уже состоялись, и проанализировать последствия и влияние, которое они окажут на последующие одно-два десятилетия. Иными словами, можно подготовиться к будущему, *которое уже наступило*.

Так, можно предположить, что доминирующей сферой бизнеса в ближайшие два десятилетия лет — при отсутствии войн, эпидемий или столкновений с кометами, — станет не экономика или технологии, а демография. И ключевым фактором для бизнеса будет отнюдь не *перенаселение* на планете, которого все боятся уже 40 лет, а *снижение численности* населения в развитых странах Европы, в Японии и США.

Экономически развитый мир сегодня совершает коллективное общенациональное самоубийство. По вполне очевидным причинам граждане производят на свет недостаточное количество детей, чтобы полностью компенсировать естественное убывание населения. Молодые люди уже не в состоянии нести бремя поддержки более старого и не работающего населения. Единственный путь уменьшить эту неуклонно возрастающую ношу — снизить давление на противоположном конце “спектра зависимости”, т.е. родить меньше детей или не рождать их вовсе.

Несомненно, уровень рождаемости опять может повыситься, хотя до сих пор ни в одной развитой стране не наблюдалось ни малейших признаков нового демографического всплеска. Но даже если уровень рождаемости вдруг увеличится до трехзначного числа, каким он был в США 50 лет назад, понадобится еще 25 лет, прежде чем эти дети станут достаточно образованным и продуктивным взрослым населением. Иными словами, на целых 25 лет недостаток населения в развитых странах можно считать свершившимся фактом, который следующим образом отразится на их социальных и экономических условиях.

- Фактический пенсионный возраст — возраст, когда люди перестают работать, — во всех развитых странах вырастет до 75 лет для здоровых людей, которых в этих регионах большинство. И увеличение пенсионного возраста произойдет еще до 2010 года.
- Экономический рост больше не будет обуславливаться ни привлечением к работе большего количества людей, — т.е. путем увеличения вводимых ресурсов, как это было в прошлом, — ни увеличением потребительского спроса. Его можно будет достичь только благодаря значительному и постоянному повышению продуктивности единственного ресурса, в котором развитые страны пока еще удерживают первенство (и, судя по всему, сохраняют его еще несколько десятилетий): продуктивности высококвалифицированного труда и высококвалифицированных работников.
- Какой-либо единственной доминирующей во всем мире экономической силы не будет, поскольку ни в одной развитой стране нет базы народонаселения, способной сыграть эту роль. Ни одна страна, отрасль или компания не сможет иметь долгосрочного конкурентного преимущества, поскольку ни деньги, ни технологии не в состоянии длительное время компенсировать постоянно усиливающийся дисбаланс

трудовых ресурсов. Тренинговые методики, разработанные (преимущественно в США) во время двух мировых войн, позволяют практически без временных затрат повысить продуктивность преиндустриальной и неквалифицированной рабочей силы до уровня мирового класса, как это продемонстрировала 30 лет назад Корея и демонстрирует сегодня Таиланд. Технологии — мы говорим о передовых высоких технологиях — в наши дни, как правило, доступны на открытом рынке за относительно невысокую цену. Таким образом, единственным конкурентным преимуществом развитых стран остаются ресурсы квалифицированной рабочей силы. Это не качественное преимущество; образованные люди в развивающихся странах ни на йоту не уступают образованным людям в развитых странах мира. Однако с количественной точки зрения развитые страны сегодня имеют в этой области огромный задел. И преобразование количественного преимущества в качественное представляет собой, возможно, единственный способ, благодаря которому развитые страны смогут в будущем сохранять свои конкурентные позиции в мировой экономике. А это означает постоянную, систематическую работу с целью повысить продуктивность знаний и увеличить количество квалифицированных работников — работу, которой до сих пор пренебрегают и ведут на недопустимо низком уровне.

Знания резко отличаются от всех других типов ресурсов. Они очень быстро устаревают, и сегодняшнее новшество уже завтра может восприниматься как дремучее невежество. А объектом наиболее скорых перемен становятся самые важные области знания, — вспомним, например, переход от фармакологии к генетике в сфере здравоохранения или переход от персональных компьютеров к Internet в сфере компьютерных технологий.

Продуктивность знаний и квалифицированных работников будет не единственным конкурентным фактором в мировой экономике, однако, по всей вероятности, станет решающим для большинства отраслей в развитых странах. И поскольку данный прогноз представляется в высшей степени правдоподобным, мы приходим к ряду важных выводов для компаний и их руководителей.

- Первый — наиболее общий — вывод заключается в том, что мировая экономика продолжит бурно и неравномерно развиваться и станет в высшей степени конкурентной; для нее будут характерны резкие сдвиги, поскольку и природа, и содержание важнейших знаний подвергнутся постоянным непредсказуемым изменениям.
- Далее, судя по всему, будут быстро меняться потребности компаний и их руководителей в информации. В последние годы мы сосредоточили внимание на усовершенствовании традиционной информации, которая почти полностью состоит из сведений о том, что происходит внутри организации. Бухгалтерский учет — традиционная информационная система, от которой по-прежнему зависит большинство руководителей компаний, — регистрирует то, что происходит в фирме. Все последние усовершенствования в системе бухучета, такие как операционно-ориентированный бухучет, балльная оценка деятельности высшего менеджмента и анализ на основе экономической добавленной стоимости, также нацелены на предоставление заинтересованным сторонам более достоверной и полной информации о событиях внутри компании. Данные, полученные благодаря использованию новейших информационных систем, также служат этой цели. В результате 90% и даже более данных, которые собирает любая организация, — это информация о внутренних событиях. Однако для эффективных стратегий потребуются информация о событиях и условиях за пределами конкретных институтов: о лицах, не являющихся потребителями компании; о технологиях, которые на сегодняшний день не используются в организации; о конкурентах, о рынках, которые еще не охвачены, и т.д. Только обладая сведениями такого рода, компания сможет принимать правильные решения относительно

распределения имеющихся у нее ресурсов в области знаний для получения максимальных результатов. Только располагая такой информацией, компания может подготовиться к новым переменам и сложным задачам, которые неизбежно возникнут вследствие резких изменений в мировой экономике, а также в природе и содержании самих знаний. Разработка точных научных методик для сбора и анализа информации о внешней среде будет становиться все более сложной задачей для компаний и специалистов в области информационных ресурсов.

- Знания резко повышают мобильность ресурсов. Квалифицированные работники, в отличие от неквалифицированных рабочих, занятых в производстве, владеют средствами производства: они являются носителями знаний, следовательно, уходя, забирают информацию с собой. В то же время, потребности организаций в знаниях, по всей вероятности, будут постоянно меняться. В результате в развитых странах огромная часть важнейшей рабочей силы — и наиболее высокооплачиваемая ее часть — будет состоять из людей, которыми нельзя “управлять” в традиционном смысле этого слова. Во многих случаях их даже будут считать не сотрудниками организаций, в которых они работают, а, скорее, подрядчиками, экспертами, консультантами, работниками с частичной занятостью, партнерами в совместном предприятии и т.д. Все большее число этих людей станет отождествлять себя со своими знаниями, а не с организацией, которая платит им зарплату.
- Все это означает изменение самого значения, самой сути понятия *организации*. Более века все мы, начиная с Дж. П. Моргана и Джона Д. Рокфеллера в США, Георга Сименса в Германии, Анри Файоля во Франции и заканчивая Альфредом Слоуном из *GM*, одержимые идеей командной работы, искали правильную единую структуру организации компаний. Сегодня такое явление уже невозможно. В будущем сохранится понятие “организации”, но структура каждой из них будет отличаться от других — так же, как не похожи друг на друга нефтеперерабатывающий завод, кафедральный собор и пригородное бунгало несмотря на то, что они являются “зданиями”. В каждой организации в развитых странах (и это относится не только к компаниям) возникнет структура, созданная специально для выполнения конкретной задачи с учетом времени и места (или культуры).
- Эти тенденции также непременно скажутся на искусстве и науке менеджмента. Менеджмент выйдет за рамки бизнес-предприятий, на базе которых он возник 125 лет назад как попытка организовать производство *материальных вещей*. Наиболее важной областью разработки новых концепций, методов и практических методик станет менеджмент ресурсов знаний общества — в частности, в таких сферах, как образование и здравоохранение, которые в наши дни страдают от излишнего административного управления и недостаточно эффективного менеджмента.

Можно ли назвать все вышперечисленное просто прогнозом? Нет. Это неизбежные последствия будущего, *которое уже произошло*.

Введение

Нэн Стоун

Менеджмент сегодня стал настолько знакомой и всеобъемлющей частью нашей жизни, что трудно даже представить, как молода эта область знаний как объект исследований и профессиональной деятельности. Когда Питер Друкер в 1945 году начал изучать политику и структуру *General Motors*, он (по его словам) обнаружил, что “так называемому менеджменту посвящено очень мало книг и статей”. Немногие существующие публикации были посвящены преимущественно описанию конкретных характеристик заводских операций, умению продавать товары, либо содержали примеры удачных финансовых операций. Менеджменту как концепции еще даже не было дано определения; “большинство менеджеров даже не осознавали, что они занимаются менеджментом”.

Спустя полвека ситуация радикально изменилась. Полки книжных магазинов и библиотек заполнили тома книг по вопросам менеджмента. Не только в США, но и в других странах мира появилось огромное количество отдельных бизнес-школ и факультетов менеджмента в университетах. Обучение руководящих работников и консультирование по вопросам менеджмента стали поистине процветающими и прибыльными сферами деятельности. Короче говоря, менеджмент стал отдельной и хорошо развитой научной дисциплиной, и этому становлению в значительной мере способствовала книга *The Concept of the Corporation* (“Концепция корпорации”), написанная Питером Друкером на основе материалов, собранных им в ходе исследований на базе *GM*.

Сам мистер Друкер объясняет своевременное появление этой книги преимущественно везением: “Просто я оказался первым”. Однако Питер Друкер становится пионером в любом деле, за которое берется, — и это не просто удача. Питер Друкер родился в Вене, Австрия, в 1909 году. Он рос в окружении людей, которых волновали вопросы политики и общества, истории и искусства. Друкер получил классическое и юридическое образование, однако его истинное образование стало результатом общения с людьми; работы в качестве журналиста и редактора газет во Франкфурте, затем в качестве служащего коммерческого банка и, наконец, — в должности преподавателя колледжа в США. Благодаря комбинации разнообразного опыта он привлек внимание вице-президента *General Motors* Доналдсона Брауна. Браун прочел книгу Друкера *The Future of Industrial Man* (“Будущее промышленного человека”) и решил, что, возможно, ее автор не откажется провести некоторое время в его компании, исследуя ее с точки зрения ученого, занимающегося социальными проблемами. И хотя Друкер понимал, что выбор такого неподходящего объекта исследования, как крупная корпорация, может навсегда испортить его репутацию среди представителей традиционной академической науки, он с радостью и энтузиазмом взялся за предложенное дело. К тому времени он уже пришел к выводу, что крупное бизнес-предприятие является самым важным институтом любого индустриального общества, и хотел изучить принципы его работы [1].

Трудно себе представить более полезный и плодотворный выбор. Книга *The Concept of Corporation* стала лишь “первой ласточкой” в длинном ряду бестселлеров этого автора, посвященных практике менеджмента и его роли в современном обществе. Кроме того, Питер Друкер сделал блестящую карьеру как профессор менеджмента, сначала в маги-

стратуре бизнес-школы при Нью-Йоркском университете, а позже, начиная с 1971 года, — в Клермонтской магистратуре штата Калифорния, менеджмент-центр которой сегодня носит его имя. Его репутация консультанта представителей высшего управленческого звена не имеет себе равных; уже более 50 лет руководители компаний всего мира стремятся получить советы Питера Друкера — и получают их, — так же, как и лидеры правительственных и некоммерческих организаций.

Не менее знаменитое и плодотворное сотрудничество Питера Друкера с издательством *Harvard Business Review* началось в 1950 году со статьи *Management Must Manage* (“Менеджмент должен управлять”) и успешно продолжается до сих пор. Его последняя статья “Будущее, которое уже произошло” была включена в качестве передовицы в специальный раздел, посвященный 75-летию юбилею *Harvard Business Review*. Питер Друкер опубликовал в этом издательстве более 30 статей; шесть из них были награждены премией Маккинси [2]. Ни один другой автор за все годы сотрудничества с *Harvard Business Review* не был настолько продуктивен, а также настолько дерзок и непредсказуем в своих мыслях и предложениях [3].

Но, хотя Друкер явно наслаждается ролью оригинала, его дерзость и непредсказуемость обусловлены, прежде всего, не желанием ученого шокировать читателя, а определенным складом ума, в частности, способностью видеть истинную суть вещей, — невзирая на их общепринятую трактовку, — а затем проводить их тщательный анализ. И предисловие к данному сборнику, статья “Будущее, которое уже наступило”, — прекрасный пример того, о чем я говорю. Когда редакторы *Harvard Business Review* спросили мистера Друкера, что, по его мнению, станет самой сложной задачей для менеджеров в наступившем веке, ученый не пустился в пространные рассуждения о технологических изменениях и глобализации. Вместо этого он указал на постоянное уменьшение народонаселения в развитых странах — явление, которое до сих пор изучали только демографы, — и объяснил, как и почему оно скажется на конкурентной среде бизнеса и виде наиболее сложных задач менеджмента в наступившем XXI веке.

Статья *The Coming of the New Organization* (“Появление организаций нового типа”), опубликованная в 1988 году, дала мне возможность впервые поработать с Питером Друкером в качестве редактора. Она была посвящена роли новых информационных технологий в изменениях не только в организации работы, но и в самой структуре организаций, и оказалась поистине пророческой. В ней мистер Друкер спрогнозировал изменения, которые произойдут в компаниях всего мира в 1990-х годах, в том числе описав реинжиниринг. Спустя десять лет идеи и прогнозы Питера стали частью основного направления мысли в области менеджмента, и потому уже невозможно оценить, насколько новаторскими они были в те времена.

Редактирование работ Питера Друкера — очень сложная и невероятно интересная задача. Его анализ всегда включает один или сразу несколько моментов, заставляющих читателя отказаться от привычных объяснений и познакомиться с принципиально новыми концепциями. Его книги основаны на глубоких знаниях и морально-этических принципах. Питер является очень прямым, открытым и абсолютно непретенциозным человеком; работать с ним — сплошное удовольствие. Он честно высказывает свое мнение и ждет от окружающих, что они будут поступать также. Он поощряет собеседника задавать вопросы. И, что самое важное, он признает и высоко ценит вклад других людей, независимо от того, кто его сделает: его коллега, знаменитый специалист в области менеджмента, или никому неизвестный редактор.

Отбирая материалы для этого сборника, я задавала себе два вопроса: по-прежнему ли данная статья нова, свежа и интересна для современного читателя? Можно ли опубликовать эту статью без каких-либо сопроводительных материалов? Дело в том, что статьи, требующие предисловия или комментариев, чтобы напомнить читателям об описанных в

них исторических событиях, для сборника не подходили. Для столь четкой нацеленности на реалии современности было несколько причин, и одной из наиболее важных являлось мнение Питера, что любой опубликованный нами сборник должен отвечать на вопрос читателя: почему эта книга увидела свет именно сейчас? Моя же конечная цель была такова: я хотела представить Питера непосредственно читателям, чтобы он своими словами рассказывал о наиболее важных вопросах современности, — т.е. именно так, как он выражал свои мысли в публикациях для *Harvard Business Review*. Это стремление стало одним из критериев при подборе статей для данного сборника.

13 глав, которые стали результатом этого процесса, объединены в два раздела. Первый раздел, “Сфера ответственности менеджера”, посвящен основам работы управленческого персонала. И хотя последняя статья этого раздела, “Управление с целью повышения эффективности бизнеса”, была написана автором на 30 лет раньше первой статьи раздела, “Теория бизнеса”, обе они посвящены важнейшей задаче, которую приходится решать каждому руководителю высшего звена любой компании — сложной и рискованной деятельности, направленной на обеспечение долговременного “здоровья” их организаций. В этом разделе неоднократно поднимаются и другие важные темы: эффективность процесса принятия решений, систематическая практика новаторства и ответственность менеджмента персонала.

Второй раздел, “Мир руководителя”, посвящен задачам управления в экономике, основанной на знаниях. Питер Друкер был одним из первых исследователей, наблюдавших за процессом трансформации экономики промышленности в экономику, основанную на знаниях, и изучал влияние этих преобразований на работу менеджеров. Он поднял вопрос о высококвалифицированных специалистах еще в 1969 году, когда большинство авторов, пишущих о бизнесе, по-прежнему уделяли основное внимание продуктивности рабочих, занимающихся физическим трудом. Во втором разделе обсуждаются вопросы мотивации и организации высококвалифицированных работников, задачи повышения продуктивности труда в сервисном секторе и информация, необходимая руководителям для эффективного управления компаниями.

Теперь мне остается только сказать: “Приступайте”. Я искренне надеюсь, что, читая эту книгу, вы испытаете такое же наслаждение, какое получила я, отбирая статьи для нее.

Ждем ваших отзывов

Вы, читатель этой книги, и есть главный ее критик и комментатор. Мы ценим ваше мнение и хотим знать, что было сделано нами правильно, что можно было сделать лучше и что еще вы хотели бы увидеть изданным нами. Нам интересно услышать и любые другие замечания, которые вам хотелось бы высказать в наш адрес.

Мы ждем ваших комментариев и надеемся на них. Вы можете прислать нам бумажное или электронное письмо, либо просто посетить наш Web-сервер и оставить свои замечания там. Одним словом, любым удобным для вас способом дайте нам знать, нравится или нет вам эта книга, а также выскажите свое мнение о том, как сделать наши книги более интересными для вас.

Посылая письмо или сообщение, не забудьте указать название книги и ее авторов, а также ваш обратный адрес. Мы внимательно ознакомимся с вашим мнением и обязательно учтем его при отборе и подготовке к изданию последующих книг. Наши координаты:

E-mail: info@williamspublishing.com

WWW: <http://www.williamspublishing.com>

Адреса для писем:

из России: 115419, Москва, а/я 783

из Украины: 03150, Киев, а/я 152

ЧАСТЬ I

Сфера ответственности менеджера

Глава 1. Теория бизнеса

Сентябрь-октябрь, 1994 год.

Основные методики менеджмента, которые широко применяются сегодня, — сокращение штата, передача подрядов на выполнение определенных видов работ сторонним компаниям, комплексное управление качеством, анализ экономической стоимости, бенчмаркинг, реинжиниринг и другие — существуют недавно, с конца сороковых или с начала пятидесятих годов XX века. Каждый из этих методов является мощным инструментом, однако, за исключением передачи подрядов сторонним компаниям и реинжиниринга, все они предназначены для осуществления необходимых действий различными способами. Другими словами, это инструменты, определяющие, *каким образом* выполняется та или иная операция.

Но в последние годы центральной задачей менеджмента становится не способ действия, а само действие, особенно если речь идет о крупных компаниях, которым удавалось эффективно работать и преуспевать на протяжении длительного времени. Организации, вчерашние “суперзвезды”, вдруг понимают, что находятся на стадии застоя и разочарований, а в будущем их ожидают большие проблемы и неминуемый кризис. И это явление типично вовсе не только для США. Сегодня оно стало не менее характерным для Японии и Германии, Нидерландов и Франции, Италии и Швеции. Более того, подобное происходит и в некоммерческих структурах: профессиональных союзах, правительственных организациях, больницах, музеях и церквях. А в этих сферах с подобными проблемами сложнее справиться.

Источник практически всех аналогичных кризисов заключается не в том, что принимаются неправильные шаги и принимаются неверные решения. На самом деле в большинстве случаев все действия *правильны*, но нерезультативны. В чем же причина этого явного парадокса? Дело в том, что логические предпосылки, на основе которых до сих пор управляли организациями, сегодня уже не соответствуют реальному положению вещей. Эти предпосылки предоставляют базу для организационного поведения любой компании, диктуют решения относительно верных или неверных действий, и определяют, что следует считать значимыми результатами для данной организации. Они касаются рынков. На основе подобных предпосылок идентифицируются потребители и конкуренты. Они связаны с технологиями и динамикой развития рынка и обуславливают сильные и слабые стороны компаний. В конечном счете, эти предпосылки определяют, за что, собственно, организация получает деньги. Это я называю *теорией бизнеса* любой компании.

У каждой организации — независимо от того, коммерческая она или нет, — имеется своя теория бизнеса. Эффективная, ясная, последовательная и четко сфокусированная теория является чрезвычайно мощным инструментом. Например, в 1809 году немецкий государственный деятель и ученый Вильгельм фон Гумбольдт основал Берлинский университет, исходя из радикально новой теории относительно высших учебных заведений. И более века, вплоть до прихода к власти Гитлера, именно эта теория определяла суть немецких университетов, особенно в сфере фундаментальных знаний и научных исследований. В 1870 году Георг Сименс, создатель и главный исполнительный директор первого в мире универсального банка *Deutsche Bank*, разработал столь же четкую теорию банковского бизнеса: он предложил использовать финансы предпринимателей для объединения разобщенной тогдашней аграрной Германии путем промышленного развития. За 20 лет, прошедших со дня основания, этот банк стал основным финансовым институтом Европы, каковым он остается и по сей день, несмотря на две мировые войны, инфляцию и правление Гитлера. А в 1970-х годах на основе четкой и принципиально новой

теории бизнеса была создана фирма *Mitsubishi*, которая за 10 лет стала лидером уверенно выходящей на мировой рынок японской промышленности, а еще через 20 лет превратилась в первую многонациональную корпорацию.

Именно теорией бизнеса объясняется успех таких компаний, как *General Motors* и *IBM*, доминировавших в американской экономике во второй половине XX века, а также проблемы, с которыми они столкнулись в последнее время. Теория бизнеса перестала быть эффективной, и это является причиной современных кризисных явлений.

Когда у крупной организации возникают проблемы, — особенно если она долгие годы работала весьма успешно, — ее обвиняют в медлительности, благодушии, высокомерии и бюрократизме. Правдоподобное объяснение? Вполне правдоподобное, но не соответствующее действительности. Предлагаю вам обсудить две самые известные и наиболее раскритикованные “самодовольные бюрократические структуры” среди компаний США, которые в последнее время столкнулись с большими трудностями.

С первых дней появления компьютера *IBM* свято верила, что компьютерные технологии повторят путь электричества. Эта компания могла научно доказать, что будущее принадлежит “электростанции”, т.е. мощному мэйнфрейму (главному компьютеру вычислительного центра. — *Примеч. ред.*), к которому сможет подключаться огромное количество пользователей. Такой вывод подтверждали экономические условия, логика информации, технологии. Но внезапно, когда казалось, что “электростанция” — основанная на мэйнфрейме информационная система — почти создана, двое молодых людей предложили миру персональные компьютеры. Каждый производитель компьютерной техники тогда был убежден, что у персональных компьютеров недостаточно памяти, базы данных, скорости и прочих возможностей, необходимых вычислительной технике для того, чтобы добиться широкого успеха и признания. Производители компьютеров считали, что ПК обречены на провал, — компания *Xerox* пришла к такому выводу еще за несколько лет до того момента, когда ее исследовательская группа создала первый персональный компьютер. Но все же два незаконнорожденных монстра — сначала *Apple*, а затем *Macintosh* — появились на рынке со своей продукцией, которая понравилась людям, и они начали активно ее приобретать.

На каждом историческом этапе любая крупная и преуспевающая компания, столкнувшись с таким сюрпризом, просто отказывается верить в происходящее. “Это глупая фантазия, от которой через три года не останется ни слуху ни духу”, — заявил в 1888 году главный исполнительный директор компании *Zeiss* по поводу нового фотоаппарата *Kodak Browni*. *Zeiss* в те времена доминировала на мировом рынке фототехники, так же, как век спустя на рынке компьютерной техники доминировала компания *IBM*. Большинство производителей мэйнфреймов отреагировали на появление ПК аналогичным образом. Их список был длинным: *Control Data*, *Univac*, *Borroughs* и *NCR* в США; *Siemens*, *Nixdorf*, *Machines Bull* и *ICL* в Европе; *Hitachi* и *Fujitsu* в Японии. *IBM*, которая продавала больше мэйнфреймов, чем все вышеперечисленные фирмы вместе взятые, и получала рекордные прибыли, тоже могла закрыть глаза на появление ПК. В сущности, она просто *должна* была это сделать. Но *IBM* немедленно отказалась от всех (оказавших свою жизнеспособность и проверенных временем политик, правил и директив и сформировала даже не одну, а две конкурирующие между собой команды, которые должны были разработать еще более простую модель ПК. Через пару лет *IBM* стала крупнейшим мировым производителем персональных компьютеров и начала устанавливать стандарты в этой отрасли.

Это было беспрецедентное достижение в истории бизнеса. Такие результаты не соотносятся с бюрократией, медлительностью или самоуверенностью. И все же, несмотря на исключительную гибкость, скорость реакции и явное нежелание “почивать на лаврах”,

уже через несколько лет *IBM* с трудом пробивала себе дорогу, как в бизнесе производства мэйнфреймов, так и в области выпуска ПК. Компания вдруг утратила присущие ей способности двигаться вперед, предпринимать решительные действия и быстро меняться.

Не менее нагляден пример *GM*. В начале 1980-х годов — в то время, когда отрасль, в которой работает эта компания (а именно, производство пассажирских автомобилей), казалась практически парализованной, — *GM* приобрела две крупные фирмы, *Hughes Electronics* и *Electronic Data Systems* Росса Перо. Большинство аналитиков считали, что эти компании находятся на стадии зрелости, и активно критиковали *GM* за то, что она за них переплатила. Но всего через несколько лет компания более чем втрое увеличила доходы “зрелой” (достигшей высокого уровня развития и характеризующейся низким потенциалом для дальнейшего роста — *примеч. ред.*) *Electronic Data Systems*. А спустя еще 10 лет, 1994 году, рыночная стоимость *Electronic Data Systems* в шесть раз превосходила сумму, которую за нее заплатила *GM*; компания приносила в десять раз больше дохода, чем в период ее приобретения.

Как уже было сказано, *GM* приобрела также *Hughes Electronics* — огромную, но не прибыльную компанию, работавшую исключительно на оборонную промышленность, т.е. на отрасль, которая в то время была на грани краха. Под управлением *GM Hughes* повысила свою прибыль от выпуска оборонной продукции и стала единственным крупным подрядчиком, выполнявшим заказы оборонной промышленности, который впоследствии успешно перешел на масштабное невоенное производство. Примечательно, что этих невероятных результатов добились именно те специалисты в области бухгалтерии и финансов, которые безрезультатно трудились в автомобильном бизнесе — ветераны, проработавшие в *СМ* по 30 лет. Они не работали в других компаниях, следовательно, никогда не выходили за пределы деятельности своих отделов — финансового или бухгалтерского. Для этих приобретений они применили стратегии, которые уже использовались в *GM*.

Эта история известна каждому сотруднику *GM*. С момента основания этой компании, которое произошло 80 лет назад в результате ряда приобретений, одна из основных областей ее компетенции заключается в том, чтобы “переиначить” эффективные, но уже достигшие стадии зрелости компании, — именно так *GM* поступила с *Buick*, *AC Spark Plug* и *Fisher Body* — превратив их в лидеров мирового масштаба. И по сей день немногие фирмы могут соперничать с *GM* по числу успешных приобретений, и, конечно, компания никогда не смогла бы достичь таких результатов, если бы была бюрократической, не умела быстро реагировать на внешние изменения и почивала на лаврах. Однако методы и стратегии, столь эффективно работавшие в компаниях, о которых *GM* практически ничего не знала, в самой *GM* с треском провалились.

Чем же объяснить тот факт, что политика, практические методы и стиль бизнес-поведения *IBM* и *GM*, которые на протяжении десятилетий были очень эффективны, — а в случае с *GM* и до сих пор отлично работают, если применяются к новым, принципиально иным компаниям, — больше не действуют в организациях, в которых и для которых они были разработаны? Дело в том, что реальное положение вещей, с которым сегодня сталкиваются эти компании, радикально отличается от их мнения по этому поводу. Иными словами, реальность изменилась, а теория бизнеса этих организаций осталась прежней.

IBM еще до невероятно быстрой реакции на появление ПК приходилось резко менять стратегию. Так, в 1950 году *Univac*, в то время ведущая компания по производству компьютерной техники, разработала и предложила прототип устройства, которое должно было стать многоцелевым компьютером. Все существовавшие ранее конструкции были узкоспециализированными вычислительными машинами. Так, например, две модели, созданные до этого *IBM*, в конце 1930-х годов и в 1946 году, соответственно, использовались ис-

ключительно для выполнения астрономических расчетов. А машина, которую эта компания собиралась предложить в 1950 году, предназначалась для системы противоздушной обороны SAGE, используемой в регионе Канадского Арктического архипелага, и также имела очень узкое назначение: максимально быстрое обнаружение вражеских самолетов. После появления нового устройства *IBM* немедленно отказалась от своей стратегии разработки сложных узкоспециализированных компьютеров; компания мобилизовала свои лучшие инженерные силы для работы над усовершенствованием архитектуры, предложенной специалистами *Univac*, и для разработки на ее основе первого многоцелевого компьютера, который можно было бы производить и обслуживать заводским способом (а не собирать вручную). Спустя всего три года *IBM* стала доминирующим мировым производителем компьютерной техники и начала устанавливать стандарты в этой отрасли. Компьютер создала не *IBM*, но благодаря гибкости, быстрой реакции и отсутствию самоуспокоенности именно эта компания в 1950 году создала *компьютерную промышленность*.

Однако предпосылки, благодаря которым *IBM* смогла победить конкурентов в 1950 году, спустя 30 лет уже не работали. В конце 1970-х годов компания исходила из того, что такой стабильный предмет, как “компьютер”, с 1950 года не изменился. Появление персональных компьютеров полностью опровергло это предположение. Мэйнфреймы и ПК, в сущности, имеют не больше общего, чем электростанция и тостер. Однако объекты для производства потребления электроэнергии взаимодействуют и дополняют друг от друга; а персональные компьютеры и мэйнфреймы — конкуренты. Кроме того, они противоречат друг другу в базовом определении сути *информации*. Для мэйнфреймов информация означает память; для ПК, которые сами по себе не имеют “мозгов”, — это программное обеспечение. Строительство электростанций и производство тостеров — отдельные виды бизнеса, которыми, тем не менее, может владеть одна и та же корпорация, как, например, *General Electric*. Мэйнфреймы и ПК не способны существовать в рамках одной корпорации.

IBM сделала попытку их объединить, однако, поскольку отрасль ПК развивалась очень быстро, компания не смогла поставить этот вид деятельности в зависимость от производства мэйнфреймов. В результате компании не удалось оптимизировать этот бизнес, а поскольку основной приток доходов *IBM* по-прежнему обеспечивало производство мэйнфреймов, она не сумела оптимизировать и рынок ПК. В конце концов, исходная предпосылка, что “компьютер и в Африке компьютер” — или, если выразаться научным языком, мнение, что главную роль в этой отрасли играет техническое обеспечение, — привела к параличу *IBM*.

GM имела даже более мощную и успешную теорию бизнеса, чем *IBM*, теорию, которая сделала эту компанию крупнейшей и наиболее прибыльной в мире производственной организацией. За 70 лет компания ни разу не находилась в состоянии регресса, — этот рекорд в мире бизнеса до сих пор не побит. Теория *GM* объединяла и единую “бесшовную” паутину предпосылки относительно рынков и потребителей с предпосылками относительно основной сферы компетенции компании и организационной структуры. С начала 1920-х годов компания исходила из того, что автомобильный рынок США однороден по своим ценностям и сегментируется на основе в высшей степени стабильных групп, сформированных на базе размеров дохода населения. Стоимость подержанного автомобиля была единственной независимой переменной среди всех, контролируемых менеджментом. Благодаря возможности сдать старый автомобиль в счет оплаты нового, потребители могли перейти в следующую, более высокую доходную категорию, иными словами, они могли приобрести автомобили, которые приносили компании большую прибыль. Согласно этой теории, частые и радикальные изменения моделей могли только снизить стоимость

подержанных машин при обмене их на новые.

Эти предпосылки шли рука об руку с теориями относительно организации производства, способной обеспечить компании максимальную долю рынка и прибыль. В случае с *GM* решение заключалось в том, чтобы в течение года как можно дольше поддерживать массовое производство автомобилей с минимальными изменениями, что позволяло ежегодно иметь на рынке наибольшее количество унифицированных моделей при наименьших фиксированных затратах на одну машину.

Затем менеджмент *СМ* использовал предпосылки относительно рынков и организации производства к структуре своих полуавтономных подразделений, каждое из которых фокусировалось на каком-либо одном сегменте с определенным доходом, и было организовано таким образом, чтобы его наиболее дорогостоящая модель пересекалась с наименее дорогостоящей моделью следующего подразделения. При таком подходе, учитывая, что цены на подержанные машины были высоки, людей практически принуждали приобретать более дорогие модели.

И на протяжении 70 лет эта теория работала, как часы. Даже в самые трудные годы Великой Депрессии *GM* не была убыточным предприятием и сохраняла свою долю рынка. Однако в конце семидесятых годов ее предпосылки относительно рынка и производства утратили свою силу. Рынки к тому времени разделились на в высшей степени неустойчивые сегменты, основанные на так называемом “стиле жизни”. Доходы стали лишь одним из факторов принятия решения о покупке, и далеко не единственным, как это было раньше. В то же время, концепция экономичного производства привела к формированию маломасштабной экономики. Это способствовало снижению затрат, связанных с короткими производственными циклами и выпуском разных вариаций моделей, и сделало такие циклы более прибыльными, чем долговременное производство унифицированной продукции.

GM знала об этом, но просто не могла поверить в такие изменения (а профсоюзы этой компании отказываются верить в них и по сей день). Компания могла изменить исходные предпосылки своей теории бизнеса, но вместо этого сделала попытку “залатать дыры”. Она сохранила существующие подразделения, обслуживающие разные сегменты по доходам, но теперь каждое подразделение предлагало “автомобиль для любых целей”. *GM* старалась конкурировать с экономичным и маломасштабным производством путем автоматизации своего крупномасштабного массового производства, в основе которого лежали продолжительные производственные циклы (и потеряла на этом около 30 млрд, долл.) Вопреки общепринятой логике *GM* “латала” ситуацию путем невероятных затрат энергии, напряженного труда и щедрых инвестиций времени и денег. Но все это только запутывало потребителей и дилеров, а заодно сотрудников и менеджмент компании. А тем временем *GM* не уделяла должного внимания рынку, на котором она могла добиться *реального* роста: рынку сбыта легких грузовиков и мини-фургонов.

Теория бизнеса состоит из трех частей. Во-первых, это предпосылки относительно среды, окружающей организацию: общества и его структуры, рынка, потребителей и технологий. Во-вторых, это предпосылки относительно конкретной миссии организации. Так, розничная сеть *Sears, Roebuck and Company* в годы, предшествовавшие Второй Мировой войне, и некоторое время после нее определяла свою миссию как стремление быть информированным покупателем товаров для американской семьи. А спустя 10 лет британская сеть *Marks and Spencer* сформулировала свою миссию следующим образом: быть агентом перемен в британском обществе, став первым бесклассовым розничным торговцем. *AT&T*, также во время и сразу после Второй мировой войны, стремилась телефонизировать каждую американскую семью и компанию. Но миссия организации не обязательно должна быть такой амбициозной и масштабной. Так, например, согласно формулировке Альфреда П. Слоуна-младшего, *GM* выбрала для себя намного более

скромную роль — роль лидера в области производства “сухопутных моторизированных средств передвижения”.

В-третьих, это предпосылки относительно основных сфер компетенции, необходимых для выполнения миссии организации. Например, военная академия сухопутных войск *West Point*, основанная в 1802 году, определила свою основную сферу компетенции как способность воспитывать заслуживающих доверия лидеров. *Marks and Spencer* в тридцатых годах сформулировала свою основную сферу компетенции как способность выявлять потребности покупателей и самостоятельно разрабатывать продаваемые товары, вместо того, чтобы закупать их у других поставщиков. *AT&T* в двадцатых годах определила свою основную сферу компетенции как техническое лидерство, благодаря которому компания сможет постоянно повышать качество сервиса, неизменно снижая при этом тарифы на свои услуги.

Предпосылки относительно среды определяют сферу деятельности организации, которая приносит прибыль; предпосылки относительно миссии — значимый результат деятельности, по мнению организации; иными словами, выбор способа выделиться среди конкурентов в экономике

и в обществе в целом. И наконец, предпосылки относительно основных сфер компетенции определяют, в каких областях компания должна оставаться непревзойденной, чтобы сохранять свои лидерские позиции.

Конечно, на первый взгляд, все это кажется обманчиво простым и понятным. Однако, как правило, на создание четкой, последовательной и эффективной теории бизнеса уходят годы тяжелой работы, раздумий и экспериментов. И все же, чтобы преуспевать, такую теорию обязана разработать каждая организация.

Каковы же отличительные характеристики надежной и обоснованной теории бизнеса? Их четыре.

1. *Предпосылки относительно среды, миссии и основных сфер компетенции должны основываться на реальной действительности. Когда в начале двадцатых годов XX века Симон Маркс и его трое зятьев, четыре не имеющих ни гроша за душой молодых человека из Манчестера, Англия, решили, что банальные и скучные дешевые магазинчики должны стать агентами перемен, Первая мировая война уже сильно потрясла классовую структуру их страны. Она также привела к формированию масс новых покупателей, приобретающих дешевые, но при этом хорошие и стильные товары, такие, например, как нижнее белье, блузки и чулки, — т.е. товарные категории, которые принесли компании Marks and Spencer первый успех. Впоследствии компания систематически принималась за работу, направленную на разработку принципиально новых и доселе неслыханных основных сфер компетенции. Ранее основной сферой компетенции любого торговца считалась способность выгодно закупать товары. Marks and Spencer приняла решение, что именно торговец, а не производитель, лучше всех знает, что нужно потребителю. Следовательно, торговец, а не производитель, должен конструировать и разрабатывать новые виды продукции и находить производителей, которые смогут выпустить товары в соответствии с предложенным дизайном, техническими требованиями и затратами. Бизнесменам понадобилось от пяти до восьми лет, чтобы окончательно сформулировать новое определение розничного торговца и сделать его приемлемым для поставщиков, которые традиционно считали себя не “субподрядчиками”, а “производителями”.*

2. *Предпосылки в этих трех областях должны согласовываться друг с другом. По всей вероятности, именно это и обусловило доминирующее положение GM на протяжении столь длительного периода. Предпосылки этой компании относительно рынка и оптимального производственного процесса идеально соответ-*

ствовали друг другу. В середине двадцатых годов GM решила, что ей также нужна новая, доселе небывалая основная сфера компетенции: финансовый контроль над производственными процессами и теория распределения капитала. В результате компания изобрела современный метод калькуляции стоимости и разработала первый в мире рациональный процесс распределения капитала.

3. *Теория бизнеса должна быть донесена до всех членов организации и разъяснена им. Это просто сделать на первых этапах развития организации. Однако по мере того, как организация добивается успеха, усиливается тенденция воспринимать используемую теорию бизнеса как нечто, само собой разумеющееся. Затем организация начинает небрежно относиться к теории бизнеса, стремиться к выгоде, ориентироваться на результат, а не на процесс. Она перестает мыслить, перестает задавать вопросы. Она помнит ответы, но забывает вопросы, на которые они были даны. И теория бизнеса постепенно превращается в “культуру”. Но культура не подвластна дисциплине, а теория бизнеса и есть дисциплина.*
4. *Теорию бизнеса необходимо постоянно тестировать. Теория бизнеса — не истина, высеченная на камне, это лишь гипотеза, предположение, причем предположение относительно переменных факторов: общества, рынков, потребителей, технологий. Следовательно, неотъемлемым элементом этой теории должна быть ее способность видоизменяться.*

Некоторые теории бизнеса настолько мощные, что существуют очень долго, однако, будучи продуктом, созданным человеком, они не могут существовать вечно, а сегодня это вообще случается крайне редко. Со временем практически любая теория бизнеса устаревает и становится недействительной. Именно это произошло с теориями, на которых базировались наиболее известные и крупные американские компании двадцатых годов века. Устарели теории *GM* и *AT&T*. Обветшали теории *IBM*. Умирает и теория универсального банка *Deutsche Bank*, а также японская *кейрецу*, тайна которой сегодня разгадана почти всеми.

Первая реакция организаций, теория бизнеса которых начинает устаревать, почти всегда носит оборонительный характер. Существует устойчивая тенденция в такой ситуации прятать голову в песок и делать вид, что ничего не происходит. Затем такие организации начинают “латать дыры”, как в начале восьмидесятых годов поступила *GM* и как теперь поступает *Deutsche Bank*. Неожиданные кризисы, один за другим наступившие в крупных немецких компаниях-клиентах этого банка, свидетельствуют, что теория “домашнего банка” уже не работает. Иными словами, все говорит о том, что *Deutsche Bank* уже не выполняет задачи, для которой был создан: обеспечение эффективного управления современными корпорациями.

Но “латание дыр” никогда не дает нужного результата. Поэтому; когда теория бизнеса, используемая организацией, начинает проявлять первые признаки устаревания, следует заново задуматься и ответить на вопрос, какие предпосылки относительно среды, миссии и основной сферы компетенции наиболее точно отображают реальность —исходя при этом из того, что предпосылок, посланных гам исторически, на которых мы выросли, уже недостаточно.

Что ж следует делать в такой ситуации? Прежде всего, необходимы превентивные меры, профилактика; в организации следует ввести практику систематического мониторинга и тестирования теории бизнеса. Надо уметь как можно раньше поставить диагноз. И наконец, настоятельно рекомендуется переосмыслить застойную теорию и предпринять активные действия с целью изменения политики и практики организации; следует привести организационное поведение в соответствие с новыми реалиями окружающей среды, с новым определением миссии организации и с новыми основными сферами компетенции, которые

также необходимо заново разработать и освоить.

Профилактика

В данном случае можно предложить всего две профилактические меры, но если организация будет использовать их последовательно и согласованно, то сможет своевременно и быстро изменять себя и свою теорию бизнеса. Первую меру я назвал *отказом*. Раз в три года организация должна задаваться в отношении каждого своего товара, услуги, политики и каналов сбыта следующим вопросом: если бы мы не делали, не производили, не работали над этим, начали бы мы производить такой продукции следовать подобным принципам работы сейчас? Поставив под сомнение эффективность политики и общепринятой практики, которые используются в организации, компания вынуждена задуматься о своей теории бизнеса. Она заставляет себя постоянно тестировать исходные предпосылки и задаваться такими вопросами: “Почему это не работает, хотя выглядело таким многообещающим пять лет назад, когда мы начинали? Возможно, мы где-то совершили ошибку? Или что-то сделали неправильно? Или просто правильные действия недостаточно эффективны?”

Без систематического и целенаправленного отказа от текущей практики и политики события неизменно будут обрушиваться на организацию “как снег на голову”. Ей придется растрчивать свои ценнейшие ресурсы на ненужные действия. В результате этих ценных ресурсов будет постоянно недоставать, особенно способных и талантливых работников, которые необходимы, когда возникает потребность максимально эффективно использовать благоприятные возможности, появляющиеся после того, как теория бизнеса организации начинает устаревать.

Вторая превентивная мера заключается в постоянном и тщательном исследовании всего происходящего за пределами организации, особенно того, что касается людей и компаний, которые *не являются ее клиентами*. Несколько лет назад в моду вошел т.н. менеджмент в непосредственном контакте с подчиненными. Этот подход действительно очень важен и эффективен. Не менее важно также как можно больше знать и о своих клиентах — сфера, в которой сегодня используются наиболее продвинутые информационные технологии. Однако следует помнить, что первые сигналы фундаментальных изменений крайне редко появляются в самой организации или среди ее клиентов. Почти всегда они первым делом обнаруживают себя в среде компаний и людей, которые не являются клиентами организации. А ведь у любой компании всегда больше не-клиентов, чем клиентов. Так, современный гигант розничной торговли, компания *Wal-Mart*, обслуживает всего 14% американского потребительского рынка, а это означает, что 86% этого рынка не являются ее клиентами.

Самым ярким примером важной роли изучения не-клиентов, могут служить американские универмаги. Еще 20 лет назад они переживали пик своей деятельности, обслуживая 30% розничных потребителей промышленных товаров. Они постоянно проводили опросы своих клиентов и исследовали их вкусы и предпочтения. Но не уделяли никакого внимания 70% рынка, потребители которого не были их клиентами. Они просто не видели причины так поступать. Их теория бизнеса основывалась на том, что большинство людей, которые могут позволить себе приобретать вещи в универмагах, так и делают. Следует признать, что 50 лет назад эта предпосылка абсолютно соответствовала действительности. Однако когда поколение бэби-бумеров достигло совершеннолетия, она перестала быть верной. Дело в том, что для доминирующей группы этого поколения — образованных женщин из семей, где оба супруга работают, — место покупки определялось не деньгами.

Основным фактором стало время, — женщины этого поколения просто не могли позволить себе тратить время на приобретение вещей в универмагах. А поскольку универмаги внимательно наблюдали только за своими клиентами, они не смогли вовремя распознать эти изменения в потребительской среде и спохватились только несколько лет назад. К этому времени бизнес уже начал “засыхать”, и привлекать к себе бэби-бумеров стало уже поздно. Для универмагов наступили трудные времена, и они на собственном опыте узнали, что хотя работа с клиентами жизненно важна для каждой организации, ее одной явно недостаточно. Любая компания обязана также постоянно изучать и исследовать рынок.

Диагноз на ранней стадии

Чтобы как можно раньше выявить проблему, менеджерам необходимо внимательно отслеживать любые тревожные сигналы. Так, следует помнить, что теория бизнеса обязательно устаревает, когда компания достигает своих исходных целей. Следовательно, достижение целей — это повод отнюдь не для праздничных церемоний, а для новых мыслей и идей. Так, например *AT&T* выполнила свою миссию — обеспечить каждую американскую семью доступом к телефонной связи — в середине пятидесятых годов. Тогда некоторые руководители компании указывали, что необходимо переосмыслить свою теорию бизнеса и, например, отделить локальный сервис — относительно которого намеченные цели были достигнуты — от растущих и быстро развивающихся направлений деятельности, в частности, от междугороднего обслуживания клиентов и создания глобальных телекоммуникационных сетей. Их аргументы не были услышаны, и спустя несколько лет *AT&T* столкнулась с большими проблемами, которые она смогла решить только благодаря антимонопольному закону, заставившему менеджмент компании сделать то, чего они не захотели делать добровольно.

Быстрый рост — еще один явный символ кризиса организационной теории бизнеса. Любая организация, которая за короткое время увеличилась в размерах в два-три раза, явно переросла свою теорию. Даже в Силиконовой долине поняли, что пивные вечеринки уже не подходят для укрепления взаимосвязей сотрудников, когда компании разрастаются настолько, что людям приходится носить на груди бейджи с именами. Однако быстрый рост сказывается и на более важных предпосылках, политике и привычках. Чтобы продолжать здоровое существование, не говоря уже о дальнейшем росте, организация должна опять задать себе вопросы по поводу окружающей ее среды, миссии и основных сфер своей компетенции.

Существуют еще два точных сигнала того, что теория бизнеса организации устарела. Первый сигнал — неожиданный успех либо самой компании, либо ее конкурента. Второй — внезапная неудача, опять же либо самой компании, либо ее конкурента.

В те времена, когда японский автомобильный импорт сильно ухудшил положение “Большой тройки” Детройта, один из ее членов, компания *Chrysler*, вдруг достигла совершенно неожиданного успеха. Ее традиционные пассажирские автомобили теряли рынок сбыта даже быстрее, чем продукция *Ford* и *GM*, но объем продаж джипов и мини-фургонов резко увеличился. Компания *GM* тогда была лидером американского рынка легких грузовиков. Ее продукция обладала непревзойденным дизайном и качеством, но при этом компания не уделяла никакого внимания мощности легких грузовиков. В конце концов, мини-фургоны и легкие грузовики всегда классифицировались традиционной статистикой как коммерческие транспортные средства, а не как пассажирские, даже несмотря на то, что большинство из них сегодня приобретают именно как пассажирские. И если бы *GM* в свое время обратила внимание на успех своего более слабого конкурента, фирмы *Chrysler*, она смогла бы намного раньше понять, что ее предпосылки касательно обоих

своих рынков и относительно основной сферы своей компетенции уже не верны. С самого начала рынок сбыта мини-фургонов и легких грузовиков не был рынком, спрос на котором определяется доходами и классами населения, и цены автомобилей при продаже машины в счет приобретения новой оказывали на этом рынке очень незначительное влияние. А ведь, как ни парадоксально, легкие грузовики были единственной сферой, в которой *GM* еще 15 лет назад приблизилась к тому, что мы сегодня называем экономичным производством.

Неожиданная неудача в той же степени, как неожиданный успех, является сигналом, предупреждающим, что теория бизнеса устарела, и к ней следует относиться так же серьезно, как к первому слабому сердечному приступу немолодого человека. 60 лет назад, в годы Великой Депрессии, компания *Sears* решила, что страхование автомобилей стало не финансовым продуктом, а скорее, вспомогательным, следовательно, эта деятельность вполне совпадает с ее миссией — быть информированным покупателем продуктов для американской семьи. Все вокруг решили, что руководство компании сошло с ума. Однако страхование автомобилей практически немедленно стало одним из самых прибыльных направлений бизнеса *Sears*. 20 лет спустя, в пятидесятых годах, *Sears* приняла решение, что кольца с бриллиантами перестали быть предметом роскоши, перейдя в категорию товаров широкого потребления, и компания превратилась в крупнейшего — и самого прибыльного — розничного продавца бриллиантов в мире. Для этой фирмы было вполне логичным в 1981 году решить, что инвестиционные продукты стали для американских семей потребительским товаром. Она приобрела компанию *Dean Witter* и разместила ее офисы в магазинах *Sears*. Но этот шаг обернулся для компании настоящей катастрофой. Американская публика не считала, что ее финансовые потребности являются “потребительским товаром”. И только когда *Sears* сдалась и решила управлять *Dean Witter* как отдельным бизнесом, она опять начала процветать, а в 1992 году продала *Dean Witter* за весьма прибыльную цену.

При этом следует признать, что если бы компания отнеслась к провалу своей попытки стать поставщиком инвестиционных услуг для американских семей как к свидетельству того, что ее теория бизнеса устарела, а не как к отдельному инциденту, то могла бы начать реструктуризацию и перепозиционировать себя на десять лет раньше, в то время, когда еще удерживала прочное лидерство на рынке. В этом случае *Sears* могла бы, подобно некоторым ее конкурентам, например/ *S. Penney*, намного быстрее осознать, что неудача с *Dean Witter* ставит под сомнение всю концепцию однородности рынка — концепцию, на которой и *Sears*, и другие розничные торговцы, обслуживающие массовый рынок, базировали свои стратегии на протяжении долгих лет.

Лечение

Традиционно фирмы всегда искали чудо-работника, способного как по мановению волшебной палочки вылечить “захворавшую” организацию. Однако для того, чтобы создать, поддерживать и восстановить теорию бизнеса, вам вовсе не обязательно иметь в руководстве компании Чингисхана или Леонардо да Винчи. Это задача не для гения, а для поистине трудолюбивого человека. И он не обязательно должен быть невероятно умен; он должен быть просто честным и добросовестным. Именно за это и получают свою зарплату главные исполнительные директора компаний.

Главных исполнительных директоров, которым удалось изменить теорию бизнеса своих организаций и добиться успеха на этой почве, в принципе, не так уж много. Так, главный исполнительный директор, который превратил *Merck* в самый преуспевающий фар-

мацевтический бизнес, сфокусировав внимание исключительно на исследованиях и разработках патентованных революционных лекарственных препаратов, обеспечивающих высокую маржу прибыли, радикально изменил теорию бизнеса своей компании, приобретя крупного дистрибьютора непатентованных лекарств и лекарств, которые продаются без рецепта. И это было сделано не под давлением какого-либо кризиса, — *Merck* в это период работала очень эффективно и успешно. Так же несколько лет назад теорию бизнеса *Sony* изменил новый главный исполнительный директор этой фирмы, самого известного в мире производителя бытовой электроники. Он приобрел голливудскую компанию, которая занималась производством фильмов, и в результате этого приобретения сместил “центр тяжести” своей организации — она стала не производителем техники, занимающимся поиском программного обеспечения для своей продукции, а производителем программного обеспечения, формирующего рыночный спрос на производимое оборудование.

Однако на каждого из этих чудо-директоров найдется множество не менее способных главных исполнительных директоров, организации которых совершают ошибки. Мы не можем рассчитывать на чудо-работников, способных реконструировать устаревшую теорию бизнеса, и заодно вылечить другие серьезные болезни наших организаций. И когда кто-то говорит о предполагаемых невероятных талантах, он начисто отрицает, что такие люди добиваются успеха, в первую очередь, благодаря своим активным действиям. Они начинают с диагноза и тщательного анализа. Они понимают, что достижение намеченных целей и быстрый рост означают необходимость серьезного переосмысления теории бизнеса. Такие люди не объясняют неожиданные неудачи некомпетентностью подчиненных или неудачным стечением обстоятельств, а относятся к ним как к симптомам “сбоя системы”. И они не приписывают себе все заслуги при неожиданном успехе, а относятся к нему как к свидетельству необходимости нового анализа всех предпосылок, определяющих теорию бизнеса их организаций.

Эти люди понимают, что устаревание теории бизнеса является дегенеративным процессом, серьезным заболеванием, угрожающим самой жизнеспособности их организаций. И они признают правильность проверенного временем хирургического принципа — старейшего принципа принятия эффективных решений: дегенеративное заболевание невозможно вылечить, отсрочивая решительные действия. Для его лечения требуется “хирургическое вмешательство”.

Глава 2. Эффективное решение

Январь-февраль, 1967 год.

Эффективные руководители не принимают множества решений. Они концентрируются только на самом важном. Они стараются принять несколько важных решений на самом высоком уровне концептуального осмысления действительности. Они стараются найти в ситуации ту или иную константу и добраться до сути стратегических и наиболее общих моментов, а не “решать проблемы”. Следовательно, очевидно, что их не слишком волнует скорость принятия решений; они считают виртуозность в манипулировании огромным количеством переменных одним из симптомов небрежности мышления. Они стремятся знать, в чем состоит суть каждого решения, и каким моментам реальности оно должно соответствовать. Они хотят влиять, а не предлагать новые методики. Они хотят принимать не умные, а надежные и стабильные решения.

Эффективные руководители знают, когда решение должно быть основано на общих нормах и правилах, а когда его следует принимать исключительно прагматично, исходя из сути конкретной ситуации. Они понимают, что самое трудное решение представляет собой компромисс между правильным и неправильным решением, — и умеют отличить одно от другого. Они знают, что больше всего времени в этом процессе занимает не принятие решения как такового, а его воплощение в жизнь. Когда решение перерастает в практическую деятельность, то уже перестает быть решением; оно — в лучшем случае — благое намерение. Это означает, что хотя эффективное решение само по себе основано на концептуальном понимании высшего уровня, при определении связанных с его реализацией действий следует в полной мере учитывать способности людей, которые будут его реализовывать. И конечно, эффективные руководители знают, что любое решение принимается в соответствии с конкретным систематическим процессом, состоящим из ряда четко определенных элементов.

Последовательные этапы

Эти элементы сами по себе к правильному решению не приведут. Любое решение представляет собой суждение, связанное с определенным риском. Однако если эти элементы не являются этапами процесса принятия решений, руководитель никогда не сможет прийти к правильному и эффективному решению. Поэтому в этой главе я опишу последовательность этапов, которые должен включать любой процесс принятия решений.

1. **Классификация проблемы.** Она носит общий характер или исключительно и уникальна? Не является ли она первым проявлением нового вида или рода проблем, для которых необходимо разработать общее правило?
2. **Определение проблемы.** С чем мы имеем дело?
3. **Детализация.** Каковы так называемые “граничные условия”?
4. **Определение, какое решение будет не приемлемым, а “правильным”, т.е. отвечающим всем выбранным на предыдущем этапе “граничным условиям”.** Какое решение будет в полной мере соответствовать всем требованиям, прежде чем сделают детальный анализ всех возможностей компромиссов, адаптаций и соглашений, необходимых для того, чтобы сделать данное решение приемлемым?
5. **Внедрение в решение действий, которые позволят претворить его в жизнь.** Какие действия необходимо будет предпринять? Каких людей надо будет об этом известить?

6. **Тестирование правильности и эффективности решения в ходе реальных событий.** Каким образом будет реализовываться данное решение? По-прежнему ли применимы предпосылки, на основе которых оно принималось; не устарели ли они?

А теперь предлагаю вам обсудить каждый из этих элементов-этапов более подробно.

Классификация

Руководитель, способный принять эффективное решение, спрашивает себя: данная проблема является симптомом фундаментальных нарушений и неполадок или отдельным инцидентом? В первом случае ее необходимо решать с использованием конкретного правила или определенных норм. Если же проблема представляет собой исключительное событие, ее следует устранять специально разработанным для этого способом.

Классифицируя проблему, руководитель может отнести ее даже не к этим двум, а к четырем разным типам событий.

Во-первых, это может быть действительно родовое, общее событие, а данный индивидуальный случай является всего лишь симптомом. Так, большинство “проблем”, возникающих в работе руководителей, имеют именно такую природу. Например, решения относительно материальных запасов в бизнесе вовсе не являются “решениями”, это всего лишь переделки, адаптация. В целом данная проблема носит общий, родовый характер. В большей степени это относится к событиям в производственных организациях. Вот наглядный пример.

- В течение месяца контрольно-инженерные группы, как правило, устраняют сотни разных проблем. Однако в процессе анализа выясняется, что подавляющее большинство из них представляет собой только симптомы и проявления лежащих в их основе базовых ситуаций. Один инженер, занимающийся контролем процесса, или технолог, работающий на том или ином участке завода, обычно этого не замечает. Такие работники могут ежемесячно сталкиваться с несколькими вполне конкретными проблемами, например, связанными с соединением труб для отвода пара или горячих жидкостей.
- И только когда через несколько месяцев проводится анализ общей рабочей загрузки рабочей группы, проявляется общая, родовая проблема. Становится понятно, что температура или давление слишком высоки для имеющегося на заводе оборудования, и что монтажные стыки, соединяющие разные трубопроводы, необходимо переконструировать, чтобы они выдерживали большую нагрузку. Пока такой анализ не проведен, специалисты, занимающиеся контролем процесса, будут проводить огромное количество времени, устраняя утечки пара или жидкости, не имея при этом возможности контролировать данную ситуацию в целом.

Второй тип случаев — это проблема, которая является уникальным событием для какого-либо индивидуального института, но также относится к родовым проблемам. Рассмотрим следующий пример.

Компания, получившая предложение о слиянии с другой, более крупной фирмой, приняв его, никогда больше не получит подобного предложения. Для данной конкретной компании, ее совета директоров и менеджмента это действительно уникальная ситуация. Однако, несомненно, в общем и целом — это родовая ситуация, которая возникает постоянно. И решение относительно того, принять или отклонить такое предложение, основывается на нескольких общих правилах. Следует, однако, сказать, что руководство компании непременно должно изучить опыт других организаций, чтобы узнать эти правила.

Следующий тип — поистине исключительное событие, и руководитель обязан уметь

его определить. Пример:

По первоначальной версии широкомасштабная авария энергосистемы, которая в ноябре 1965 года погрузила во мрак весь северо-восток США, от Сент-Лоуренса до Вашингтона, была поистине исключительным событием. Такой же считалась и трагедия, связанная с талидомидом (транквилизатор с вредным побочным действием), в результате приема которого беременными женщинами в начале шестидесятых годов на свет появилось множество младенцев с врожденными уродствами. Как нам было тогда сказано, вероятность таких событий одна на десять миллионов или даже одна на сотни миллионов, и их повторение в будущем не более вероятно, чем, например, то, что стул, на котором я сижу, вдруг распадется на составляющие его атомы.

Уникальные события поистине чрезвычайно редки. И когда такое событие происходит, лицо, принимающее решение, должно задаться вопросом: это действительно уникальное событие или лишь первое проявление проблемы совершенно нового рода? Раннее проявление проблемы нового типа является четвертой и последней категорией событий, с которыми могут столкнуться люди в процессе принятия решений. Итак, можно сказать следующее:

Сегодня уже очевидно, что и сбой электроснабжения на северо-востоке США, и трагедия, связанная с приемом талидомида, были лишь первыми проявлениями проблемы, которая в условиях современной энергетики или фармакологии, по всей вероятности, станет частым явлением, если только специалисты не найдут ее эффективное общее, родовое решение.

Все типы событий, кроме поистине уникальных, требуют общих, родовых решений, основанных на конкретном правиле, политике или норме. А после того, как разработано эффективное правило или норма, любые проявления одной и той же родовой ситуации можно устранить вполне прагматическим способом — путем адаптации имеющегося правила в соответствии с конкретными условиями конкретной ситуации. Но к поистине уникальным событиям необходимо подходить строго индивидуально, для их решений общие правила установить невозможно.

Руководитель, принимающий эффективные решения, обычно затрачивает много времени, чтобы определить, к какому из четырех вышеописанных типов относится конкретная ситуация. Ведь если событие будет классифицировано неправильно, верное решение принять не удастся.

До сих пор наиболее распространенная ошибка всех лиц, принимающих решения, заключается в том, что они трактуют родовую ситуацию как серию уникальных событий; относятся к ней прагматично и не вырабатывают общего отношения к проблеме и правил и норм для ее решения. Неизбежным результатом такого подхода является крушение планов и бесплодность любых попыток исправить положение. Я считаю, что влияние такого подхода четко проявилось, например, в полном провале большинства политических начинаний администрации президента США Кеннеди, как внутри страны, так и на международной арене. В подтверждение своего мнения приведу такой пример.

Несмотря на поистине блестящий состав этой администрации, ее членам удалось достичь только одного фундаментального успеха — выхода из Кубинского ядерно-ракетного кризиса. Основная причина их неудач, несомненно, заключалась в том, что они сами называли “прагматизмом”, — а именно в отказе этой администрации разработать правила и нормы и в настойчивом стремлении подходить к решению всех проблем как к конкретной уникальной ситуации. Однако все, включая членов администрации Кеннеди, прекрасно понимали, что основные предпосылки, на которых основывалась их политика, — предпосылки, вполне обоснованные для послевоенного периода, — становились все более нереалистичными и неподходящими для использования в национальной и между-

народной политике шестидесятих годов.

Не менее распространенной является также ошибка, которая заключается в том, что новое событие трактуется как всего лишь еще одно проявление старой проблемы, и, следовательно, делается ошибочный вывод, что к нему можно подходить с применением старых правил. Рассмотрим наглядный пример.

Именно такой была ошибка, в результате которой ряд локальных сбоев в энергоснабжении от Нью-Йорка до Онтарио подобно снежному кому в итоге привел к широкомасштабной аварии энергосистемы на северо-востоке США. Энергетики страны, в частности, Нью-Йорка, тогда применили правило, подходящее для условий нормальной перегрузки. Однако даже их собственные инструменты подавали сигналы о том, что происходит экстраординарное событие, требующие не стандартных, а исключительных контрмер.

В отличие от этой ситуации единственное поистине триумфальное разрешение Кубинского ракетного кризиса президентом Кеннеди основывалось на том, что он смог отнестись к этому событию как к экстраординарному и исключительному. А, сделав это, президент смог мобилизовать все огромные ресурсы своего интеллекта и смелости и эффективно урегулировать кризис.

Определение проблемы

После классификации проблемы как родовой или уникальной ее суть, как правило, определить довольно легко. “В чем суть того, что произошло?”, “Что имеет отношение к данной ситуации?”, “Что в ней самое главное?”. Подобные вопросы задают все. Однако только люди, способные принимать действительно эффективные решения, осознают, что главная опасность на данном этапе заключается не в том, что проблема будет определена неверно, а в том, что ее определение будет вполне правдоподобным и внушающим доверие, но при этом неполным. Например.

В свое время в американской автомобильной промышленности была правильно, но неполно определена проблема безопасности движения на автодорогах. Именно недостаточно полное понимание проблемы, — а отнюдь не нежелание компаний инвестировать средства в инженерные разработки с целью повышения безопасности своей продукции, — со временем, в 1966 году, привело к тому, что Конгресс США резко раскритиковал отрасль в связи с недостаточной надежностью выпускаемых в стране автомобилей. Это совершенно сбило с толку и привело в замешательство руководителей автомобилестроительных предприятий. Выводы Конгресса не соответствовали истине, поскольку в отрасли вопросам безопасности уделялось должное внимание.

А проблема заключалась в том, что деятельность автомобилестроительных компаний в этом направлении была сфокусирована на инженерном решении проблем безопасности автодорог и подготовке водителей. Следует отметить — предположение, что основной причиной дорожных аварий становятся небезопасные трассы и плохо подготовленные водители, вполне правдоподобно. И в самом деле, все остальные институты, которые занимались проблемами безопасности движения на дорогах, начиная с дорожной полиции и заканчивая средними школами, также основывали свои кампании на этих двух факторах. И их кампании принесли результаты. Число аварий на дорогах, построенных с соблюдением повышенных норм безопасности, значительно снизилось. Люди также намного реже стали попадать в автомобильные аварии благодаря улучшенной подготовке водителей.

Однако, несмотря на снижение числа аварий на тысячу автомобилей или на тысячу миль пробега, такие показатели, как общее количество дорожных происшествий и степень их тяжести неуклонно ползли вверх. Таким образом, специалисты давно должны были предпринять действия, направленные на решение проблемы, — с учетом пока еще не-

большой, но очень важной вероятности, что аварии неизменно будут продолжаться, не-взирая на ужесточение законов и повышение качества подготовки водителей.

Это означает, что впоследствии кампании в этой области должны быть дополнены инженерными мерами, направленными на снижение тяжести неизбежных аварий. Следовательно, если сейчас автомобили конструируются, чтобы обеспечивать водителям безопасность при правильном использовании автотранспортных средств, необходимо также принять меры, которые позволят повысить безопасность движения при их неправильном использовании.

Есть только один способ защиты, позволяющий не стать заложником неполного определения проблемы: проверять ее снова и снова с учетом попадающих в поле вашего зрения фактов, и немедленно отказаться от имеющегося определения, если оно неспособно охватить все имеющиеся и возникающие факты.

Человек, принимающий эффективные решения, обязательно проводит тестирование, стараясь выявить все признаки и симптомы, указывающие на нетипичные или неожиданные явления. Для этого он задает себе следующий вопрос: объясняет ли имеющееся у меня определение проблемы все достойные внимания факты? Он обязательно записывает, к какому желаемому итогу должно привести имеющееся определение, — например, к снижению числа дорожных аварий, — и затем постоянно тестирует смоделированную ситуацию, определяя, насколько она соответствует реальным событиям. И, наконец, лицо, принимающее эффективные решения, вновь и вновь возвращается к проблеме и обдумывает ее, обнаружив какое-либо нетипичное, неожиданное явление, а также малейшее отклонение от нормального ожидаемого курса.

Именно такие правила 2000 лет назад Гиппократ вывел в отношении установления медицинского диагноза. Таковы правила ведения научных исследований и наблюдений, впервые сформулированные Аристотелем и подтвержденные 300 лет назад Галилеем. Иными словами, это старые, хорошо известные и проверенные временем правила, которые руководители вполне могут выучить и систематически применять в своей работе.

Детализация

Следующим основным элементом процесса принятия решений является выработка четких и конкретных целей относительно реализации принятого решения. Каких общих целей необходимо будет достичь? Каковы минимальные цели, которые должны быть достигнуты? Каким общим условиям они должны отвечать? В науке это понятие известно под названием “граничные условия”. Любое эффективное решение непременно должно соответствовать тем или иным принятым условиям. Рассмотрим следующий пример.

“Сможем ли мы удовлетворить свои потребности, лишив автономии глав нашего подразделения?” — говорят, именно такой вопрос задал себе Альфред П. Слоун-младший, приняв на себя в 1922 году управление *General Motors*. Его ответ на этот вопрос был резко отрицательным. Граничные условия в сложившейся в компании ситуации требовали повышенной ответственности на основных производственных должностях организации. Это было нужно не менее единства и контроля центра. До Слоуна все связывали главную проблему компании исключительно с личностями руководителей; считалось, что решить ее можно путем яростной борьбы за власть, в которой один, самый сильный человек станет победителем. Но граничные условия, как понял Слоун, требовали решения более существенной, базовой проблемы, проблемы, которую можно было решить только путем создания новой структуры, основанной на децентрализации, уравновешенной локальной автономией отдельных производственных операций; но при этом общее направление деятельности и политику организации должны контролировать из центра.

Решение, которое не отвечает граничным условиям, еще хуже, чем решение, основанное на неправильном определении проблемы. Совершенно невозможно спасти решение, которое начинается с правильных предпосылок, но останавливается, чуть-чуть не дотянув до правильных выводов. Более того, четкое осмысление граничных условий необходимо, чтобы знать, когда от принятого решения следует отказаться. Наиболее распространенная причина неудач всех принятых решений заключается не в том, что они были неправильными изначально. Чаще всего вполне правильное изначально решение становится неуместным в результате произошедших позже смещений намеченных целей, т.е. изменений в деталях. И если лицом, принимающим решение, не были точно определены граничные условия, что позволило бы ему немедленно заменить устаревшее решение новой и более подходящей к изменившейся ситуации политикой, могут остаться незамеченными даже критичные перемены. Например.

Франклин Д. Рузвельт в свое время подвергся яростной критике за то, что из консервативного кандидата на президентский пост в 1932 году он в 1933 году превратился в радикального президента. Но изменился вовсе не Рузвельт. Внезапный экономический крах, охвативший страну в период между летом 1932-го и весной 1933 года, изменил условия и цели. Политика, которая была вполне эффективна, когда ее цель заключалась в восстановлении национальной экономики, — т.е. консервативная экономическая политика — стала бесполезной после объявления т.п. “банковских каникул” (период моратория на банковскую деятельность с 6 по 9 марта 1933 г., когда по распоряжению президента Рузвельта были закрыты все банки с целью определения их платежеспособности в условиях Великой Депрессии. — *Примеч. ред.*), и главной целью правительства стало политико-социальное объединение общества. Таким образом, когда изменились граничные условия, президент Рузвельт немедленно сменил свою исходную экономическую цель (восстановление экономики) на новую политическую задачу (реформу экономической системы).

Прежде всего необходимо тщательно обдумать и определить граничные условия, чтобы выявить наиболее опасное из всех возможных решений: такое, где узкие цели и задачи, которые надо будет решить в дальнейшем, в сущности, несовместимы. Иными словами, это решение может быть, все-таки сработает, если процесс будет идти абсолютно правильно, без каких-либо отклонений. Классическим примером может служить решение президента Кеннеди о вторжении в залив Кочинос (Плайя-Хирон) (высадка 17 апреля 1961 года кубинских иммигрантов на побережье залива Кочинос на юго-западе Кубы. — *Примеч. ред.*).

Первоочередной задачей вторжения являлось свержение режима Фиделя Кастро. Другая задача заключалась в том, чтобы подать операцию как “спонтанное” восстание кубинцев. Однако эти две цели были бы совместимы между собой только в том случае, если бы сразу после высадки всю страну немедленно охватило восстание, которое парализовало бы кубинскую армию. Это было возможно, но очень маловероятно в такой строго контролируемой политическими силами стране, как Куба.

Подобные решения обычно называют “азартными играми”, но, как правило, они проистекают из надежды, — намного менее рациональной и логичной, чем азартная игра, — что две (или более) несовместимые задачи или цели могут быть выполнены или достигнуты одновременно. Это упование на чудо; а главная неприятность чудес заключается не в том, что они очень редко случаются, а в том, что они, увы, чрезвычайно ненадежны.

Неправильное решение может принять любой человек. В сущности, время от времени их принимают все. Но ни одному руководителю не нужно решение, которое на первый взгляд кажется весьма целесообразным, но на самом деле не соответствует предъявляемым к нему граничным условиям.

Решение

Эффективный руководитель должен начинать с того, что “правильно”, а не с того, что приемлемо, именно потому, что, в конце концов, ему все равно непременно придется идти на компромисс. А если неизвестно, какое решение будет удовлетворять граничным условиям, принимающий его руководитель не сможет провести различие между правильным и неправильным компромиссом, результатом чего вполне может стать неправильный компромисс. Приведу такой пример.

Этот урок я получил в 1944 году, когда мне дали первое серьезное задание в сфере консультационных услуг. Оно заключалось в исследовании структуры менеджмента и политики *General Motors Corporation*. Альфред Слоун-младший, который был тогда председателем правления и главным исполнительным директором этой компании, сразу после моего назначения вызвал меня к себе в кабинет и сказал: “Я не собираюсь говорить вам, что исследовать, что писать и какие выводы делать. Это ваша задача. Единственная инструкция, которую я вам дам, состоит в том, что, вы должны зафиксировать то, что с вашей точки зрения, делается правильно. Пусть вас не волнует наша реакция на вашу оценку. И самое главное — не беспокойтесь о том, на какие компромиссы нам придется пойти, чтобы ваши выводы оказались, в конце концов, приемлемы. В этой компании нет ни одного руководителя, который без вашей помощи не знал бы, как прийти к любому мыслимому и немыслимому компромиссу. Но никто из них не сможет прийти к правильному компромиссу до тех пор, пока вы не скажете ему, что является *правильным*”.

Каждый эффективный руководитель знает, что компромиссы бывают двух видов. Первый можно выразить старой поговоркой: “Полбуханки хлеба лучше, чем ничего”. Второй сформулирован в книге премудростей Соломоновых и основан на признании факта, что “полребенка хуже, чем полное его отсутствие”. В первом примере граничные условия по-прежнему удовлетворяются. Хлеб существует, чтобы служить людям пищей, и полбуханки — это все равно пища. Но полребенка граничным условиям уже не соответствуют, поскольку это не половина живого и растущего маленького человека.

Изначально беспокоиться о том, какое решение должен либо не должен принять человек, чтобы не вызвать противодействия, — пустая трата времени. (Потенциальная проблема, которая всех волнует, на самом деле возникает редко, а трудности, о которых никто вначале даже не думал, неожиданно могут стать почти непреодолимыми препятствиями.) Иными словами, лицо, принимающее решения, ни к чему не придет, начав с вопроса: “Что является приемлемым?” Ведь ответ обычно оставляет без внимания очень важные вещи, и можно утратить шанс найти эффективное и правильное решение.

Действия

Пятым важнейшим элементом процесса принятия решения является определение практических действий, в результате которых оно станет реальностью. И хотя определение граничных условий представляет собой наиболее сложный этап принятия решений, преобразование этих решений в эффективные действия, как правило, требует самых значительных затрат времени. Кроме того, решение никогда не будет эффективным, если соответствующие действия по его реализации не были внедрены в него с самого начала. Ни одно решение нельзя считать реально принятым до тех пор, пока его реализация на каждом этапе не станет заданием или сферой ответственности конкретного человека. До этого времени оно остается лишь благим намерением.

Главным упущением программных заявлений (меморандумов) множества компаний, особенно коммерческих, является то, что в них не сформулировано, кто будет нести от-

ветственность за те или иные действия. Неудивительно, что люди в организациях имеют тенденцию цинично относиться к таким меморандумам, а порой даже считают, что менеджмент компании *не собирается* воплощать в жизнь сформулированные в них мысли и заявления.

Чтобы преобразовать решение в действия, необходимо ответить на несколько вопросов. Кого следует проинформировать о принятом решении? Какие действия необходимо будет предпринять? Кто должен этим заняться? Каким должно быть каждое действие, чтобы люди, которые станут его выполнять, могли это сделать? Первый и последний из этих вопросов нередко упускают из виду — и плачевные результаты не заставляют себя ждать. Предлагаю вам следующую историю, уже ставшую легендой среди исследователей в области операций производственного процесса, которая наглядно иллюстрирует важность первого вопроса: “Кого следует проинформировать о принятом решении?”.

Несколько лет назад некий крупный производитель промышленного оборудования решил прекратить выпуск одной из своих моделей, на протяжении долгих лет служившей стандартной комплектующей механических станков, которые по-прежнему широко использовались клиентами компании. Было решено продавать эту модель нынешним владельцам старого оборудования еще на протяжении трех лет для обновления их станков, а потом окончательно прекратить ее выпуск и продажу. Уже на протяжении многих лет заказы на эту конкретную модель сокращались, но повторные заказы на дату, после которой данная модель уже была недоступна, немедленно резко выросли. Однако никто в компании не задался вопросом: “Кого необходимо поставить в известность о принятом решении?” В результате никто не проинформировал об этом клерка, отвечающего за закупку комплектующих, из которых собиралась данная модель. Он работал на основе инструкции, в соответствии с которой должен был закупать эти запчасти в определенной пропорции от текущего объема продаж, — и эти инструкции остались неизменными.

Таким образом, когда подошло время прекратить дальнейшее производство этой модели, на складах компании собралось достаточное количество комплектующих для ее выпуска на протяжении еще десяти лет. Они были списаны с большими потерями для этой компании.

Кроме того, как уже было сказано, намеченные действия должны быть усиленными для людей, которым они будут поручены. Вот яркий пример, подтверждающий эту мысль.

Не так давно одна крупная американская химическая компания обнаружила, что в двух западноафриканских странах у нее имеются довольно большие суммы неконвертируемой валюты (блокированной валюты, которая не может быть вывезена за пределы страны или обменена на какую-либо другую валюту. — *Примеч. ред.*). Чтобы защитить эти деньги, высшее руководство компании решило инвестировать их в бизнес, который делал бы вклад в местную экономику, не требовал импорта из-за границы и в случае успеха мог быть продан местным инвесторам, когда денежные операции снова будут разрешены. С этой целью компания разработала простой химический процесс для консервации тропических фруктов — основной культуры обеих африканских стран, о которых идет речь. До сих пор обе страны несли большие убытки при транспортировке этих фруктов на западные рынки.

Бизнес процветал в обеих странах. Но в одной стране местный менеджер организовал дело так, что бизнесу потребовались высококвалифицированные и технически подготовленные управленцы, которых трудно было найти в Западной Африке. В другой же стране местный менеджер четко оценил способности и возможности людей, которые со временем будут вести этот бизнес. Он очень напряженно работал над тем, чтобы максимально упростить производственный процесс и сам бизнес, и с самого начала нанимал служащих из представителей местного этноса, даже на высшие руководящие должности.

Спустя несколько лет у компании появилась возможность перевести свои деньги из этих двух стран на родину. И хотя бизнес процветал, в первой стране на него не нашлось покупателей. Местные бизнесмены не обладали достаточными управленческими и техническими навыками, и производство пришлось ликвидировать со значительными потерями для компании. В другой же стране огромное желание приобрести бизнес выразило столько предпринимателей, что компания возвратила свои исходные инвестиции с огромной прибылью.

Химический процесс и основанный на нем бизнес были практически одинаковыми в обеих странах. Но в первой стране никто не задался вопросом: “Какие у нас имеются человеческие ресурсы, способные эффективно реализовать это решение? И что эти люди умеют делать?” Иными словами, это решение было неэффективным с самого начала.

Важность выполнения описанных выше условий в отношении действий по реализации решения повышается вдвое, если для того, чтобы то или иное решение было эффективным, людям приходится менять свое поведение и привычки. В этом случае руководителю необходимо убедиться не только в том, что ответственность за решение возложена на конкретных лиц, но и в том, что эти лица действительно способны выполнить его в таких сложных условиях. В связи с этим руководитель, принимающий решение, должен убедиться, что меры, оценочные стандарты и материальные стимулы для людей, которых обязали претворить в жизнь решение, были соответственно изменены. В противном случае люди в организации окажутся вовлеченными в парализующий эмоциональный внутренний конфликт. Рассмотрим два следующих примера.

Когда 60 лет назад Теодор Вэйл стал президентом *Bell Telephone System*, он решил, что этот бизнес является сервисным. Именно этим решением объясняется, почему сегодня телефонные сети США (и Канады) являются собственностью инвесторов, а не национализированы. Однако это программное заявление могло остаться на бумаге, если бы г-н Вэйл одновременно не разработал принципиально новые критерии оценки производительности сервисного бизнеса, предложив их в качестве мер для оценки эффективности и для вознаграждения менеджеров. Управленческий персонал привык к тому, что их деятельность оценивалась на основе прибыльности (или хотя бы затрат) их подразделений. Новые же критерии способствовали тому, что люди быстро приняли заявленные цели.

Совершенно противоположную ситуацию представляет собой недавний крах блестящего председателя правления и главного исполнительного директора, который хотел повысить эффективность новой организационной структуры и задать новые цели в старой доброй американской компании. Абсолютно все были согласны с тем, что изменения необходимы. На протяжении долгих лет компания оставалась лидером в своей отрасли, но в последние годы проявляла признаки устаревания. Молодые и агрессивные конкуренты активно опережали ее на многих рынках. Однако этот председатель правления — чтобы успокоить оппозицию — повысил представителя руководства старой школы и перевел его на важную и высокооплачиваемую должность в компании, сделав его, в частности, одним из трех новых исполнительных вице-президентов. Для сотрудников компании это означало только одно: на самом деле никаких перемен не будет. Если наиболее желанные вознаграждения выдаются за стиль поведения, противоречащий требованиям, заявленным в свете нового направления действий компании, все приходит к выводу, что именно такой стиль на самом деле предпочитает высшее руководство, и именно за него можно получить награду.

Только самым эффективным руководителям удается то, что удалось г-ну Вэлу, — внедрить условия для реализации решения в само решение. Но каждый руководитель обязан тщательно продумать, что потребуется для реализации того или иного решения, какие

рабочие задания связаны с ним, и какие люди в организации способны их выполнить максимально эффективно.

Обратная связь

И наконец, чтобы иметь возможность проводить постоянное тестирование и сравнивать реальные события с ожиданиями, легшими в основу решения, необходимо инкорпорировать в принятое решение возможности информационного мониторинга и отчетности. Решения принимают люди. Людям свойственно делать ошибки; в лучшем случае, принятое решение будет правильным только в течение какого-то определенного времени. Даже самые замечательные решения могут впоследствии оказаться неправильными. Даже самые эффективные решения со временем устаревают.

Все это, конечно, очевидно и не требует документального подтверждения. Поэтому каждый руководитель обязательно включает в свое решение организованную обратную связь — отчеты, цифры, исследования, — которые позволяют следить за его выполнением и отчитываться по ходу этого процесса. И все же, несмотря на отчеты и обратную связь, очень многие решения не достигают цели, которая предусматривалась изначально, и не становятся эффективными. Невозможно, рассматривая карту Швейцарии, увидеть захватывающую картину, которая открывается с горы Маттерхорн, так же нельзя абсолютно точно и полно оценить решение, изучая отчеты по его реализации, потому что отчеты тоже являются обобщениями.

Руководителю, способному принимать эффективные решения, отлично известно правило, выведенное военными еще много лет назад, и он свято следует ему. Командир, принявший решение, никогда не полагается исключительно на рапорты подчиненных, оценивая, насколько эффективно оно выполняется. Он или его помощники едут с инспекцией на позиции. И делается это отнюдь не потому, что человек, умеющий принимать эффективные решения (или, в данном случае, талантливый военачальник), не доверяет своим подчиненным. Просто опыт научил его не доверять никаким обобщениям.

С появлением и развитием компьютерной техники важность элемента обратной связи будет повышаться, поскольку лица, ответственные за принятие решений, по всей вероятности, будут все больше удаляться от “театра военных действий”. И до тех пор, пока руководитель не примет как аксиому факт, что ему следует время от времени выходить “на сцену” и лично следить за происходящим, он не будет знать, каково реальное положение дел. Компьютерная техника способна предоставить только абстрактную общую информацию. А на любые обобщения можно полагаться, только если их постоянно проверяют и сравнивают с конкретными результатами. В противном случае они непременно собьют вас с истинного пути.

Кроме того, очевидно, что личный контроль над действиями подчиненных будет намного эффективнее, — возможно, это единственно правильный метод, — если руководитель постоянно тестирует предпосылки, на основе которых решение было принято изначально, и старается определить, по-прежнему ли они обоснованы, не устарели ли они и не нуждаются ли в переосмыслении. Любой руководитель должен помнить, что рано или поздно эти предпосылки непременно устареют. Реальность никогда не остается неизменной долгое время.

Именно то обстоятельство, что руководители лично не следят за ходом выполнения своих решений, является наиболее распространенной причиной, по которой они придерживаются избранного курса действий, давно переставшего быть верным и даже рациональным. Это относится как к решениям в сфере бизнеса, так и к политическим решениям правительств разных стран. Этим в значительной мере объясняется крах сталинской поли-

тики “холодной войны” в Европе; неспособность США адаптировать свой политический курс к возвращению Европы на путь процветания и экономического роста, а также отказ Великобритании принимать реалии Европейского Общего рынка (до последнего времени, когда стало уже слишком поздно). Более того, в любой известной мне компании именно неспособность постоянно и тщательно следить за потребителями и рынками, за конкурентами и их продуктами, также является главной причиной неэффективных и неправильных решений.

Чтобы наладить обратную связь, лицам, отвечающим за принятие решений, необходима организованная информация. Им нужны отчеты и цифры. Однако они обрекают себя на стерильный догматизм, если не строят систему обратной связи на базе прямого, непосредственного наблюдения за реальностью и не берут на себя труд лично следить за ходом событий.

Заключительный комментарий

Принятие решений — это лишь одна из задач руководителя компании, которая занимает весьма незначительную часть его времени. Однако принятие важных решений представляет собой специфическую задачу руководства. Такие решения принимают только руководители.

Эффективный руководитель относится к принятию таких решений как к систематическому процессу, состоящему из четко определенных элементов и расположенных в конкретном порядке этапов. От эффективного руководителя ожидают (в силу его положения или знаний и опыта), что принятые им решения окажут значительное и позитивное влияние на организацию в целом, на ее производительность и экономические результаты ее деятельности.

Глава 3. Как принимать кадровые решения

Июль-август, 1985 год.

На решения относительно найма персонала и управления человеческими ресурсами руководители затрачивают больше времени, чем на любые прочие виды деятельности, и именно так они и должны поступать. Никакие другие решения не имеют настолько продолжительных последствий, и никакие другие решения не бывает так трудно изменить или отменить. И все же следует признать, что, в общем и целом, решения руководителей, связанные с набором новых сотрудников и карьерными перемещениями, редко бывают правильными. Общий уровень успеха в этой области не превышает 0,333: полностью эффективной оказывается не более одной трети решений подобного характера, треть из них бывает минимально эффективной, а еще треть приводит к откровенно плачевным результатам.

Более жалких показателей мы не найдем ни в одной другой области менеджмента. Даже не стоит пытаться этого делать. Очевидно, что менеджеры, которым приходится принимать кадровые решения, никогда не смогут добиться идеальных результатов, но все же они способны приблизиться к среднему показателю успеха 1000, особенно учитывая тот факт, что ни об одной другой сфере менеджмента мы не знаем так много. Следует, однако, признать, что в истории можно найти примеры решения данного рода, приближенные к идеальным. Например, в 1940-х годах в американской армии был избыток генералов. И хотя ни один из молодых командиров не прошел проверку в серьезном сражении и не командовал крупными воинскими соединениями, Вторую мировую войну США закончили с большим количеством компетентных генералов, чем когда-либо было в любой другой армии. Начальник штаба армии Джордж С. Маршалл лично отбирал каждого человека. Не все из них достигли впоследствии огромного успеха, но ни одного командира нельзя было назвать откровенным неудачником.

В сороковых годах, когда Альфред П. Слоун-младший управлял *General Motors*, он лично отбирал каждого руководителя компании — вплоть до бригадиров, контролеров, техников и мастеров даже самых маленьких вспомогательных подразделений. По сегодняшним стандартам видение и ценности г-на Слоуна могут показаться слишком узкими. Такими они и были. Его заботила исключительно производительность *GM* и ее поставщиков. Тем не менее его способность направлять нужных людей на нужные рабочие места была поистине безупречной.

Основные принципы

Такого явления, как умение безошибочно оценивать людей, не существует, по крайней мере, по эту сторону райских врат, но изредка встречаются руководители, которые очень серьезно относятся к решениям, связанным с человеческими ресурсами, и делают все возможное, чтобы принимать в этой области правильные решения.

Г-да Маршалл и Слоун отличались друг от друга, насколько отличаются друг от друга любые человеческие существа, но, принимая кадровые решения, они сознательно следовали одним и тем же принципам.

- Если я назначил человека на то или иное рабочее место, и он не справляется со сво-

ей работой, значит, я совершил ошибку. И нечего обвинять этого человека, нечего ссылаться на принцип Питера (шутливое объяснение постоянно возникающих проблем в любой компании, сформулированное Лоуренсом Питером: в любой иерархии каждый сотрудник имеет тенденцию достигать уровня своей некомпетентности. — *Примеч. ред.*) и нечего жаловаться. Ошибку совершил я сам.

- “Каждый солдат имеет право на компетентного командира” — это высказывание еще во времена Юлия Цезаря было известной аксиомой. Именно менеджеры отвечают за то, чтобы выполняющие ту или иную работу люди в их организациях трудились с нужной эффективностью.
- Из всех решений, которые принимают руководители, самыми важными являются решения, связанные с персоналом, поскольку именно они в первую очередь определяют возможности организаций. Следовательно, мне надо постараться принимать эти решения как можно лучше.
- Единственное “не”: не давайте новым работникам новых и очень важных для организации заданий, поскольку это повышает риск. Назначьте на подобную работу сотрудника, стиль поведения и привычки которого вам хорошо знакомы, и который пользуется доверием и имеет хорошую репутацию в вашей организации. Для начала предложите новичку должность, относительно которой давно сформировались постоянные ожидания, и на которой он сможет получить необходимую помощь.

Самые известные мне примеры неудачных кадровых решений связаны с двумя американскими компаниями, — в Питсбурге и в Чикаго — которые наняли для руководства своими новыми европейскими подразделениями блестящих профессионалов-европейцев. Начиная деятельность на этих высоких постах, и д-р Ганс Шмидт, и м-р Жан Перрен (в этой истории вымышлены только имена) обладали репутацией настоящих гениев. Спустя год они оба были уволены, потерпев полное фиаско.

В Питсбурге никто не смог понять, что темперамент г-на Шмидта заставит того потратить первые шесть-девять месяцев на новой должности на обдумывание, изучение, планирование и подготовку решительных последующих действий. Г-н Шмидт, в свою очередь, даже представить себе не мог, что Питсбург ожидает от него немедленных действий и мгновенных результатов. В Чикаго же никто не знал, что г-н Перрен, солидный и чрезвычайно целеустремленный человек, отличается невероятно живым нравом, легко приходит в эмоциональное возбуждение, размахивает руками, часто произносит не слишком содержательные речи и постоянно рассылает “пробные шары”, стараясь выяснить общественное мнение по тому или иному вопросу. И хотя оба этих человека ранее добились огромного успеха, работая главными исполнительными директорами крупнейших европейских корпораций, в американских компаниях, где их не знали и не поняли, они потерпели полный крах.

В этот же период (конец 1960-х-начало 1970-х годов) две другие американские компании весьма преуспели, начав свой первый бизнес в Европе. Начиная свои проекты, обе фирмы направили в Европу никогда прежде не живших и не работавших в том регионе руководителей-американцев, которых люди в головных офисах прекрасно знали. И менеджеры, со своей стороны, досконально знали эти компании. В это же время обе организации наняли по пять-шесть молодых европейцев, предложив им управленческие должности среднего и высшего уровня в американских компаниях. И спустя несколько лет обе компании имели надежный бизнес в Европе и отлично подготовленный, опытный и достойный полного доверия управленческий персонал.

Предок Уинстона Черчилля, великий герцог Мальборо, три века назад заметил: “Основная проблема успеха любой коалиции заключается в том, что людям приходится вве-

рять победу, если не сама жизнь, командирам, которых о н и знают только благодаря их репутации, а не по тому, насколько удачно они справятся с порученным делом”.

В корпорации, равно как и в армии, без личного знания людей, основанного на определенной степени знакомства с ними, невозможны ни доверие, ни эффективное общение.

Этапы принятия решений

Так же, как существует несколько основополагающих принципов принятия эффективных решений относительно кадровых перемещений и набора персонала, есть несколько основных этапов, составляющих этот процесс. Обсудим их подробнее.

Тщательно продумайте рабочие задания

Должностные инструкции могут существовать долгое время. Например, в одной производственной компании за 30 лет, с начала процесса децентрализации, должностные инструкции генерального менеджера подразделения практически не изменились. А инструкции для епископов римской католической церкви вообще ни разу не изменялись со времени появления в XIII веке канонического церковного права. Однако подавляющее большинство должностных инструкций подвержены постоянным и непредсказуемым изменениям.

Однажды, в начале 1940-х годов, я сказал Альфреду Слоуну, что, с моей точки зрения, он, выбирая одного из трех кандидатов, имеющих приблизительно одинаковую квалификацию и претендующих на место менеджера, но продажам небольшого вспомогательного подразделения, — т.е. на должность низкого организационного уровня, — затрачивает чрезмерно много времени на обдумывание их рабочих заданий. И г-н Слоун ответил мне: “Л вы сравните нынешние рабочие задания с заданиями, которые получали работники, когда нам приходилось несколько раз заполнять эту вакансию ранее”. Сделав это, я с удивлением обнаружил, что условия рабочих заданий каждый раз сильно отличались друг от друга.

Когда во время Второй Мировой войны Джордж Маршалл назначал командующего дивизией, он обязательно сперва анализировал природу его заданий на последующие два года. Сформировать дивизию и проводить строевую подготовку — это одно задание. Вести людей в бой — совсем другое задание. А принять командование дивизией, которая понесла большие потери в недавних боях, и возродить в ней моральный дух и боеспособность — это уже третья, также совершенно иная задача.

Когда речь идет о выборе нового регионального менеджера по продажам, ответственный за кадровую работу руководитель должен, прежде всего, узнать, в чем заключается суть его будущего рабочего задания: например, в том, чтобы набрать и подготовить торговый персонал, поскольку прежние работники уходят на пенсию? Или в том, чтобы освоить другие рынки сбыта, поскольку продукты компании, хотя и имеют вполне хорошую репутацию в своем регионе, пока не смогли выйти на новые и быстрорастущие рынки? Или в силу того, что большая часть продаж вашей компании приходится на продукты, которые выпускаются ею уже на протяжении 25 лет, его основное рабочее задание состоит в подготовке рынка к выводу новых продуктов? Это совершенно разные рабочие задания, для выполнения которых требуются люди с абсолютно разными личностными характеристиками.

Определите количество людей, потенциально обладающих нужной квалификацией

Ключевым словом является “количество”. На формальную квалификацию следует об-

ращать минимум внимания, поскольку при ее отсутствии кандидаты дисквалифицируются автоматически. Чрезвычайно важно, чтобы человек и его рабочее задание максимально подходили друг другу. Чтобы принять эффективное решение, руководителю необходимо рассмотреть от трех до пяти квалифицированных кандидатур.

Тщательно продумайте, как оценивать кандидатов

Проанализировав рабочее задание, руководитель может определить, что в первую очередь должен хорошо уметь делать новый сотрудник, и направить свои усилия на выявление именно такого кандидата. Центральным вопросом должно быть не “что может и чего не может делать тот или иной кандидат?”, а “каковы сильные стороны каждого кандидата и те ли это сильные стороны, которые нужны для выполнения данного рабочего задания?” Слабые стороны должны рассматриваться как ограничения, которые, конечно же, становятся причиной для отсеивания кандидата. Так, например, человек может иметь отличную техническую подготовку для выполнения того или иного задания; но, если для этого задания требуется способность сформировать команду, а именно эта способность у кандидата отсутствует, значит, для данной должности он не подходит.

Однако следует отметить, что эффективный руководитель никогда не начинает с оценки слабых сторон кандидатов. Таким путем высокой производительности по обеспечить; ее можно базировать только на сильных сторонах. И г-н Маршалл, и г-н Слоун были в высшей степени требовательными людьми, но они оба знали, что человек должен обладать способностями для выполнения конкретного порученного ему задания. Если такие способности у него есть, остальное может предоставить организация. При отсутствии этих способностей остальное уже не имеет значения.

Когда, например, дивизии нужен был командир по строевой подготовке, Маршалл искал людей, способных превратить новобранцев в настоящих солдат. Каждый человек, обладавший способностями для выполнения этого задания, как правило, имел некоторые серьезные недостатки. Один был недостаточно эффективен как тактик и практически безнадежен, когда речь шла о стратегии. Другой страдал явным косноязычием и совершенно не мог общаться с представителями прессы. Третий был тщеславен, агрессивен, эгоистичен и постоянно спорил со своим непосредственным начальником. Стоит ли обращать внимание на подобные недостатки, если офицер способен эффективно обучать новобранцев военному искусству? Ответ на этот вопрос прост: должность получал кандидат с недостатками, — если было очевидно, что он лучший из лучших в данной области.

Выбирая членов для своего кабинета, Франклин Рузвельт и Гарри Трумэн говорили: “Не обращайте внимания на личные недостатки и слабости людей. Сначала скажите мне, на что каждый из них способен”. Эти президенты имели самые сильные правящие кабинеты в истории США XX века, что отнюдь не было простым совпадением.

Обсудите каждого кандидата с людьми, которым приходилось с ними работать

Мнение и оценка только одного руководителя еще ничего не означает. Поскольку любой человек руководствуется первым впечатлением и личными предубеждениями и предпочтениями, всем необходимо уметь прислушиваться к мнению других людей. Когда в армии выбирают кандидата на должность генерала или в католической церкви нового епископа, такие расширенные обсуждения становятся обязательным этапом процесса формального отбора. Компетентные руководители делают это неформально. Так, Херманн Эбз, бывший глава *Deutsche Bank*, в последние годы своего руководства отобрал больше преуспевающих директоров, чем любой другой руководитель этого банка. Он выбрал менеджеров высшего звена, которые впоследствии превратили послевоенную Германию в

настоящее “экономическое чудо”, и прежде, чем нанять этих людей, лично побеседовал с несколькими их бывшими начальниками или коллегами.

Убедитесь, что получивший назначение человек понимает, что ему предстоит делать

После того как работник пробудет на новой должности три-четыре месяца, он должен полностью сосредоточиться на требованиях новой работы, а не на требованиях своих предыдущих рабочих заданий. И именно назначивший его руководитель обязан в этот момент вызвать к себе этого сотрудника и сказать ему приблизительно следующее: “Итак, вы уже на протяжении трех месяцев работаете региональным менеджером (или на другой должности). Как вы считаете, что именно вам необходимо делать, чтобы эффективно выполнять свою новую работу? Подумайте неделю, запишите свои идеи, затем опять приходите ко мне показать эти записи. Но одно я могу с уверенностью сказать вам прямо сейчас: то, что вы делали, чтобы получить это повышение, почти наверняка будет неправильным на новом месте”.

И если вы упустите этот этап, можете потом не обвинять выбранного вами кандидата за недостаточно высокие производственные показатели; обвиняйте в этом самого себя. Именно вы не сумели как следует выполнить свои обязанности менеджера.

Самым мощным источником “провальных” карьерных перемещений, — а ничто другое, насколько мне известно, не приносит большего ущерба американскому менеджменту, — является неспособность тщательно продумать требования нового рабочего задания и помочь другим сделать то же самое. Вот типичная ситуация: несколько месяцев назад мне почти в слезах позвонил один из моих лучших бывших студентов, который сказал: “Год назад мне выпал первый отличный шанс. Меня назначили техническим руководителем. А теперь мне сказали, что я свободен. А ведь так хорошо я еще никогда не работал. Я разработал три очень успешных новых продукта, на которые компания получит патент”.

Людам свойственно говорить себе примерно следующее: “Должно быть, я делал правильно, иначе никогда бы не получил новую серьезную работу. Следовательно, теперь, когда я получил это повышение, мне надо еще лучше делать то, что я делал раньше, и тогда я получу следующее повышение”. И для большинства людей на интуитивном уровне непонятно, что новое и отличное от прежнего рабочее задание требует нового, отличного от прежнего, поведения и образа действий. Почти 50 лет назад один из моих первых начальников спустя четыре месяца после моего повышения выразил сомнение в моей компетентности. До того, как он вызвал меня к себе “на ковер”, я продолжал работать как на прежней должности. К чести этого начальника, он понял, что его обязанность — показать мне, что новое рабочее задание требует нового подхода и иных взаимоотношений с окружающими.

Решения, связанные с повышенным риском

Но даже если руководитель выполнил все описанные выше требования, некоторые из принятых им кадровых решений могут оказаться неверными. По большей части, это решения, связанные с повышенным риском, принять которые все же было необходимо.

Так, например, с повышенным риском связан отбор менеджеров для узкоспециализированных организаций: исследовательских лабораторий, инженерно-конструкторских бюро, корпоративных юридических подразделений и т.д. Дело в том, что профессионалы часто не желают принимать в качестве начальников людей, которые не обладают признанной всеми репутацией знатока в своей области и не известны им лично. Следовательно, при назначении, например, менеджера инженерного отдела ваш выбор, вероятно, будет

ограничиваться несколькими лучшими инженерами, работающим в этом отделе. Однако при этом советую помнить, что никакой взаимосвязи между уровнем производительности человека на месте инженера-практика и его производительностью на месте менеджера не существует. Это соотношение нередко даже бывает обратным. Та же самая картина наблюдается и в случаях, когда высокоэффективного управляющего производством повышают и переводят на кадровую работу в головном офисе компании, и ли когда специалиста-кадровика переводят на уровень линейного управления. По своему темпераменту сотрудники производственного отдела не могут работать в условиях повышенного напряжения, частых разочарований и тесного взаимодействия с людьми, которые характерны для кадровой работы, и наоборот. Первокласный менеджер по региональным продажам может оказаться совершенно неэффективным, если его повысят, предоставив возможность заниматься маркетинговыми исследованиями, прогнозированием продаж или разработкой политики ценообразования.

Никто не знает способов узнать заранее, сможет ли человек приспособиться к новой рабочей среде. Это можно определить только опытным путем. И если оказывается, что человек не справляется с новыми обязанностями, руководителю, который его назначил на эту должность, необходимо немедленно отменить свое решение. Но и в этом случае руководитель обязан сказать следующее: “Ошибку совершил я, и именно я должен ее исправить”. Оставить человека, не сумевшего приспособиться к новому рабочему заданию, на этой же должности, будет не добротой, а жестокостью. Но и нет никаких причин позволить ему просто уйти из организации. Компания всегда найдет способ использовать хорошего инженера-практика, аналитика или менеджера по продажам. В такой ситуации правильнее всего предложить человеку, не подошедшему для новой работы, вернуться на старое место или занять эквивалентную должность.

Кадровые решения могут оказаться неудачными и потому, что рабочее задание превратилось в то, что капитаны Старой Англии еще 150 лет назад называли “widow makers” (т.е. “тем, что делает жен вдовами”). Когда корабль, независимо от того, насколько хорошо он был сконструирован и построен, раз за разом попадал в серьезные катастрофы, владельцы не модернизировали и не перестраивали судно, они его просто ломали.

Рабочие задания, которых на протяжении длительного времени не могут выполнить даже очень хорошие сотрудники, т.е. “widow makers”, чаще всего возникают в быстрорастущих и изменяющихся компаниях. Так, например, в шестидесятых и в начале семидесятых годов в банковской сфере США “гиблой” стала должность “вице-президента по международным вопросам”. Ранее найти человека на эту работу было легко. Было принято считать, что с ней справится даже посредственный работник. Но неожиданно люди, занимающие эту должность, один за другим претерпевали полное фиаско. Сейчас, обращаясь на проблему с высоты прошедших лет, можно назвать причину этого, — международная деятельность очень неожиданно и быстро стала неотъемлемой частью ежедневного бизнеса всех крупных банков и их корпоративных клиентов. И так продолжалось, пока эта простая работа не перестала быть отдельным рабочим заданием для одного, даже очень умного и опытного сотрудника.

Если на той или иной должности один за другим терпят поражение два человека, каждый из которых ранее на своем рабочем месте действовал вполне успешно, значит, в компании появилась должность “widow maker”. И когда это происходит, ответственному руководителю не следует требовать от кадровиков, чтобы они нашли для компании универсального гения; ему нужно упразднить эту должность. Любую должность, на которой не могут работать обычные компетентные работники, следует воспринимать как должность, на которую невозможно найти человека. И если не изменить рабочие требования, то на ней неизменно потерпит фиаско и третий кандидат.

В конечном счете правильные кадровые решения представляют собой необходимое условие для эффективного контроля над деятельностью организации. Такие решения четко демонстрируют, насколько компетентен менеджмент компании, каковы его основные ценности и насколько серьезно он относится к распределению рабочих заданий. Следует помнить, что как бы менеджеры не старались держать свои решения в секрете, решения, касающиеся рабочей силы, скрыть невозможно. Они всегда на виду.

Руководители часто не могут оценить, насколько мудрым был тот или иной стратегический шаг; да они и не всегда этим интересуются. “Я не знаю, почему мы покупаем этот бизнес в Австралии, но он не помешает нам заниматься тем, что мы делаем здесь, в Форт-Уэрте”, — очень распространенная реакция с их стороны. Однако, когда те же руководители читают в информационном бюллетене компании, что “Джо Смит назначен контролером в подразделение XYZ”, они обычно знают этого Джо Смита намного лучше, чем представители высшего менеджмента компании. И они должны отметить: “Джо заслуживает повышения, он отличный работник — именно такой человек нужен в этом подразделении, чтобы обеспечить контроль необходимого уровня при таком быстром росте”.

Однако если Джо был повышен только потому, что он искусный “офисный политик”, об этом также будут знать все. Люди скажут: “Ага, вот как надо действовать в нашей компании, чтобы тебя повысили”. И будут презирать своих менеджеров за то, что те заставили их стать ловкими офисными политиками, но в итоге все же станут ими либо уволятся. Люди в организациях, как правило, поступают и действуют по примеру сотрудников, получивших за свои действия вознаграждение. А когда вознаграждения получают не за высокую эффективность, а за лесть подхалимаж, или просто за сноровку и умение приспособливаться, можно с уверенностью сказать, что такое поведение очень скоро станет в организации нормой.

Руководители, которые не относятся к кадровым решениям с полной серьезностью, рискуют не просто производительностью компании; они рискуют потерять уважение в своей организации.

Глава 4. Великая сила маленьких идей

Май-июнь, 1964 год.

- Долгосрочное планирование следует использовать только в крупных компаниях?
- Что означает долгосрочное планирование — прогнозирование будущего и методы адаптации деятельности компании в соответствии с заявленными тенденциями?

Судя по действиям многих руководителей, они ответили бы на оба вопроса положительно. Однако правильным ответом в обоих случаях будет решительное “Нет!”.

Будущее знать невозможно. С полной определенностью о нем можно сказать только одно — оно не будет продолжением настоящего. Но будущее еще не наступило, оно не определено. Его можно в какой-то мере спланировать, придать ему некоторую форму, предприняв для этого конкретные целенаправленные действия. И одним из средств, способных побудить людей и организации к таким действиям, является идея иной системы, идея другой технологии или другого рынка, на котором пока господствует другой бизнес.

Но “свежие” идеи в силу своей молодости не могут быть масштабными. Именно поэтому долгосрочным планированием должны заниматься не только крупные организации. Именно по этой причине небольшие фирмы, стараясь предсказать свое будущее уже сегодня, могут обеспечить себе фактическое преимущество.

В крупных компаниях новации в долларовом выражении всегда выглядят маленькими и незначительными; они кажутся карликовыми по сравнению с общим объемом уже существующего бизнеса. Объем продаж в несколько миллионов долларов, который способна в последующие несколько лет принести новая удачная идея, выглядит настолько ничтожным по сравнению с сотнями миллионов, обеспечиваемых бизнес-деятельностью крупной компании сегодня, что эти доллары иногда просто игнорируют.

При этом нововведения требуют значительных усилий и времени. И следует отметить, что небольшие компании зачастую уделяют много внимания подобной работе, и достигают в ней большего успеха, чем крупные. Именно по этой причине любой большой компании необходимо организовать специальные мероприятия по долгосрочному планированию; в противном случае она никогда не сможет заниматься чем-либо кроме уже освоенной деятельности.

Однако несомненно, что небольшая компания, которая серьезно и целенаправленно определяет и оформляет свое будущее, не останется “малым бизнесом” надолго. Любая преуспевающая современная большая компания в свое время — и, как в случае с *IBM* или *Xerox*, еще совсем недавно — была небольшой фирмой, обладавшей идеей относительно своего будущего.

Эта идея непременно должна иметь предпринимательскую природу — обладать потенциалом и возможностями принести фирме богатство, — она должна найти выражение в бизнесе, который движется вперед, активно работает и производит продукт; она должна реализоваться благодаря соответствующей бизнес-деятельности компании и действиям ее работников. В основе любой идеи предпринимательского характера всегда лежит вопрос: “Какое значительное изменение экономики, рынка или области знаний позволит нашей компании вести бизнес способом, которым мы действительно хотели бы его вести, способом, который позволит нам достичь наилучших экономических результатов?” Ни в коем случае не следует задаваться вопросом: “Как должно выглядеть будущее общество?” Это вопрос для социального реформатора, для революционера, для философа, но никак не для предпринимателя.

Поскольку данный подход представляется очень ограниченным и сконцентрированным на себе, историки зачастую оставляли его без должного внимания. Они часто забывали о влиянии бизнесменов-новаторов на развитие общества. Несомненно, великая, масштабная философская идея оказывает на общество несравненно больший эффект, чем узкая предпринимательская. Но, с другой стороны, очень и очень немногие философские идеи вообще оказывают какое-либо влияние. И хотя бизнес-идеи намного ограниченнее, в пропорциональном отношении их большая часть оказывается эффективной. В результате следует отметить, что бизнесмены-новаторы в совокупности оказали на общество намного больше влияния, чем указывают историки.

Сам факт, что идеи предпринимателей являются не “великими идеями”, охватывающими все общество или области знаний в целом, а “маленькими идеями”, которые влияют на узкую сферу бизнеса, делает их значительно более жизнеспособными. Люди, у которых родились такие идеи, могут совершенно неправильно оценивать будущее экономики или общества. Но разве это важно, если они хотя бы приблизительно верно оценивают собственную, узкую бизнес-нишу? Чтобы добиться успеха, им необходим только один небольшой и очень конкретный шаг. Известно, что в примечаниях к историческим книгам упоминаются немногие философские идеи; при этом множество маленьких предпринимательских идей со временем превращаются в пункты в фондовых котировках.

Давайте обратимся к истории некоторых маленьких идей, которые принесли поистине великие плоды. Для начала упомянем об идеях, которые послужили фундаментом для целых отраслей. (А затем обсудим ряд идей, на базе которых расцвели известнейшие корпорации.)

Коммерческое банковское дело

Именно предпринимательское новаторство оказало на общество величайшее влияние, благодаря которому сто лет назад теоретические идеи французского социального философа Клода Анри Сен-Симона трансформировались в банковское дело. Сен-Симон воспользовался концепцией предпринимательства, разработанной ранее его соотечественником, экономистом Дж. Б. Сэем, на основе которой создал философскую систему, базирующуюся на роли капитала.

Идея Сен-Симона нашла практическое воплощение в банковском бизнесе: в знаменитом спекулятивном банке *Credit Mobilier*, который последователи философа брата Перейра основали в Париже в середине XIX столетия. *Credit Mobilier* был призван стать создателем банковской отрасли путем управления ликвидными ресурсами общества. Он стал прототипом банковской системы всего “слаборазвитого” во времена Перейра Европейского континента, начиная с Франции, Нидерландов и Бельгии. Впоследствии подражатели братьев Перейра основали коммерческие спекулятивные банки в Германии, Швейцарии, Австрии, Скандинавии и Италии, которые и стали основными факторами промышленного развития этих стран.

После Гражданской войны в США эта идея пересекла и Атлантику. И все американские банкиры, которые развивали банковское дело в США — от Джея Кука и американского банка *Credit Mobilier*, финансировавшего строительство трансконтинентальной железной дороги, до Дж. П. Моргана — сознательно либо ненамеренно имитировали действия братьев Перейра. Так же поступали и японские дзайбацу, крупнейшие промышленно-финансовые монополии, заложившие основу экономики современной Японии.

Самым верным последователем Перейра оказалась Советская Россия. Идея планирования путем контролируемого распределения капитала она позаимствовала именно у братьев Перейра. Маркс о планировании не написал ни слова. Советы исправили действия

Перейра только в одном аспекте, — они заменили банкиров государством. Подобный шаг был предпринят и австрийцем Рудольфом Хильфердингом, который начинал в Вене как банкир традиционного коммерческого банка, а в конце своего жизненного пути стал теоретиком немецкой социал-демократии. Ленин считал книгу Хильфердинга *Finance Capital* (“Финансовый капитал”) мощным источником концепций планирования и индустриализации.

В принципе, любой современный “банк развития”, создаваемый в слаборазвитых странах, по-прежнему является последователем *Credit Mobilier*. Но роль этого банка заключается не в том, что он оказал огромное влияние на мир в целом. Братья Перейра основали принципиально новый бизнес — банк, основное назначение которого состоит в том, чтобы делать деньги.

Химическая промышленность

По всем правилам развития общества современная химическая промышленность должна была возникнуть в Англии. Уже в середине XIX столетия Англия с ее высокоразвитой текстильной промышленностью стала основным рынком сбыта химических продуктов. Она также была родиной великих ученых-естествознателей и по времени — Майкла Фарадея и Чарльза Дарвина.

И современная химическая промышленность действительно началась с английского открытия, — в 1856 году изобрели анилиновые красители. Но уже через 10 лет после открытия (в 1875 году) лидерство в новой отрасли и перешло к Германии. Немецкие бизнесмены внесли в развитие химической промышленности важный вклад — предпринимательскую идею, которой недоставало Англии. Результаты их научных изысканий, в частности, в области органической химии, смогли найти прямое применение на рынках сбыта.

Современная розничная торговля

Самым мощным частным бизнесом в истории был бизнес под управлением японского торгового дома *House of Mitsui*, который до его закрытия после Второй Мировой войны, по оценкам американских оккупационных властей, имел более миллиона сотрудников во всем мире. Его основой стал первый в мире универмаг, созданный семьей Мицуи в Токио еще в середине XVII столетия.

В основе этого бизнеса лежала предпринимательская идея, суть которой состояла в том, что розничный торговец является не простым посредником, а принципалом (т.е. лицом, уполномочивающим другое лицо действовать в качестве агента. — *Прим, пер.*) экономической жизни. Его появление означало фиксирование цен для потребителей. Его появление также означало, что торговые предприятия *Mitsui* больше не выступали в ходе сделок с ремесленниками и производителями в качестве простых агентов. Они закупали товары за свои собственные средства и заказывали стандартизированную продукцию, которая должна была изготавливаться в соответствии с их спецификациями. Во внешне-торговых операциях они также действовали как принципалы. Однако к 1650 году внешняя торговля в Японии была запрещена, и торговый дом *Mitsui* быстро пересмотрел внешне-торговые концепции и построил на них внутренний бизнес розничной торговли.

Массовый сбыт

Чтобы предпринимательская идея стала удачной, огромного воображения не требуется. Зачастую для этого необходима лишь систематическая работа, благодаря которой в будущем какой-либо процесс станет эффективным. Так, например, как правило, новые разработки в области экономики и рынка всегда будут развиваться быстрее, чем сбыт. Одна-

ко именно организация сбыта способна резко повысить эффективность изменений в этих областях и, следовательно, создать быстро развивающийся и растущий бизнес.

Приведем такой пример. Канадец Виллард Гарфилд Вестон заметил, что хотя к концу Второй мировой войны среди английских домохозяек большим спросом пользовался нарезанный и упакованный хлеб, не существовало адекватной системы сбыта, которая позволила бы им покупать этот продукт, когда они хотят и где хотят. Благодаря простому наблюдению за несколько лет из маленькой идеи выросла одна из крупнейших в Великобритании компаний, специализирующихся на торговле упакованными продуктами питания.

Сегодня подобные возможности в сфере сбыта образовались в США в результате массового перехода американского общества (и экономики) в категорию общества высококвалифицированных специалистов, к которой относятся люди с хорошим высшим образованием, применяющие в работе свои знания, а не физическую силу и мускулы. Судя по всему, образование представляет собой наибольший и быстро растущий рынок в США, куда входят не только школы и колледжи, но и различные отрасли с множеством тренинговых программ, а также правительственные организации и вооруженные силы.

Соответственно, рынок офисных канцелярских товаров, — который поставляет все, что может понадобиться высококвалифицированным работникам для продуктивной работы, от скрепок до офисной копировальной техники и гигантских компьютеров, — стал самым быстрорастущим рынком американской экономики. Однако, несмотря на то что отрасль сбыта офисных принадлежностей и сфера образования становятся поистине массовыми рынками, система массового сбыта на них пока отсутствует. И компания, которая сегодня сумеет организовать массовый сбыт в этих отраслях, вполне возможно, завтра станет *Sears, Roebuck* в сфере канцтоваров и образования.

Дисконтные сети

Первые магазины уцененных товаров появились в конце сороковых годов в результате реализации идеи, предложенной *Sears, Roebuck and Co.* почти на 20 лет раньше. В тридцатых годах *Sears, Roebuck and Co.* стала ведущим продавцом бытовой техники благодаря тому, что начала выставлять в торговых залах только по одному экземпляру каждого приспособления с одной-единственной целью — продемонстрировать товар. Купленная вещь доставлялась клиенту прямо со склада, что позволяло экономить немалые средства на погрузку и выгрузку товаров и их доставку в магазины, в результате чего розничная цена снизилась на 20%. *Sears, Roebuck and Co.* не делала из своего метода никакого секрета, но все же у этой идеи было мало последователей. После Второй мировой войны только один небольшой чикагский торговец бытовыми электроприборами адаптировал эту идею и стал использовать ее, торгуя продукцией других производителей. И теперь *Saul Polk* считается создателем первой крупнейшей и одной из самых прибыльных дисконтных сетей, существовавших когда-либо.

Кроме того, маленькие идеи нередко становились семенами, из которых вырастали огромные корпорации. Предлагаю вашему вниманию ряд интересных примеров.

IBM

Томас Дж. Ватсон-старший, основавший и построивший *IBM*, не предвидел грядущего бурного развития бизнес-технологий, но у него возникла идея обработки данных как общей концепции, на которой можно построить бизнес. *IBM* долгое время оставалась небольшой фирмой, которая занималась исключительно рутинной работой — оптимизацией ведения гроссбухов и учета трудового стажа сотрудников фирм. Но когда появились но-

вые технологии, — причем на основе совершенно не связанных с деятельностью фирмы военных разработок — сделавшие возможной обработку данных с помощью электронных компьютеров, *IBM* была к этому готова.

Пока Уотсон на протяжении двадцатых годов стоил своей небольшой и отнюдь не впечатляющий бизнес, конструируя, продавая и устанавливая работающее на перфокартах оборудование для обработки данных, логические позитивисты, например, Перри Бриджмен в США и Рудольф Карнап в Австрии много говорили и писали о систематической методологии “квантификации” и “универсальной измеримости”. Вряд ли они слышали о молодой, борющейся за выживание компании *IBM*, и уж абсолютно точно, никогда не связывали с ней свои идеи. И все же, когда во время Второй мировой войны появились принципиально новые технологии, им было найдено огромное практическое применение именно благодаря компании Уотсона, а вовсе не упомянутым выше философским идеям.

Sears, Roebuck

Люди, создавшие *Sears, Roebuck Co.*, — Ричард Сирс, Джулиус Розенвальд, Алберт Леб и, наконец, генерал Роберт Е. Вуд — очень серьезно относились к социальным проблемам и имели невероятно живое воображение. Но никто из них и в мыслях не держал полностью изменить экономику. Я даже сомневаюсь, что идея массового рынка — в противоположность идее традиционного классового рынка — вообще приходила им в голову вплоть до середины конца тридцатых годов. С самого начала существования этой компании основателей *Sears, Roebuck* волновало только одно: как сделать, чтобы деньги бедняка обладали такой же покупательской способностью, как деньги богатого человека.

Эта идея была не слишком нова. Социальные реформаторы и экономисты активно обсуждали ее уже не одно десятилетие. Именно на ней, в первую очередь, выросло кооперативное движение в Европе. Но в США *Sears, Roebuck* стала первой компанией, созданной на основе этой идеи. Компания началась с вопроса: “Как сделать фермера клиентом розничной торговли?” Ответ был прост: “Необходимо уверить его, что он получает товары такого же надежного качества, как горожанин, но за более низкую цену”. Следует признать, что в 1900-м и даже в 1920 году это было невероятно смелой целью.

Bata

Иногда базовая предпринимательская идея имитирует процесс, который уже отлично работает в другой стране или в иной отрасли. Так, например, когда словацкий обувщик Томаш Бата вернулся после Первой мировой войны домой в Европу, у него возникла идея, что каждый житель Чехословакии и Балкан должен иметь свою обувь. Этому предпринимателю приписывают следующие слова: “Крестьяне у нас ходят босиком не потому, что они слишком бедны, а потому, что в стране просто нет обуви”. Чтобы воплотить в жизнь образ “обутого крестьянина”, нужно предложить ему дешевую, стандартную, но при этом качественно сшитую и прочную обувь, как это произошло в США.

По аналогии с Америкой, Бата начал свое дело без какого-либо капитала, во взятом в аренду сарае, и спустя несколько лет создал один из крупнейших в предреволюционной Европе бизнес по производству обуви и одну из наиболее преуспевающих европейских компаний. Но следует признать, что в двадцатых годах, когда Генри Форд и его конвейеры уже приобрели в Европе невероятную популярность, идею применения американских методов массового производства потребительских товаров в европейских странах вряд ли можно назвать очень оригинальной.

Чтобы будущее стало явью нужны не “гении”, а напряженная работа. Несомненно, у

человека с незаурядным творческим воображением возникнут образные, “художественные” идеи. Однако станут ли эти образные идеи более успешными на практике?

Творчество, которому в современных дискуссиях, посвященных новаторству, отводится так много места, само по себе не является проблемой. В любой организации, включая коммерческие, больше идей, чем она может реализовать. Спросите у менеджеров любой компании, даже умирающей: “Что в нашей экономике или в нашем обществе, или в нашей области знаний могло бы обеспечить вашему бизнесу наилучшие возможности?” И вы услышите десятки самых разных и невероятных идей. Следовательно, как правило, в *идеях* недостатка нет, — причем даже в хороших, практических идеях. Наблюдается явный недостаток желания менеджмента приветствовать идеи; вместо этого руководители всеми силами стремятся к организации эффективного производства качественной продукции или процессов. Ведь в конечном итоге продукты и процессы — это лишь средство воплощения в жизнь идей. А то, какие продукты и процессы могут появиться в будущем, обычно даже невозможно представить.

Так, например, когда компания *Du Pont* начала свои разработки в области химических полимеров, в результате которых со временем был создан нейлон, она, конечно, не знала, что это “рукотворное” волокно станет конечным продуктом. *Du Pont* исходила из предположения, что любая выгода, связанная со способностью человека манипулировать структурой больших органических молекул — научная методика, которая в те времена находилась в зачаточном состоянии, — непременно приведет к тем или иным важнейшим с коммерческой точки зрения результатам. Однако только через шесть-семь лет напряженных научных исследований появились первые результаты, сделавшие возможным практическое использование нейлона.

На самом же деле, как четко демонстрирует опыт *IBM*, конкретные продукты и процессы, благодаря которым предпринимательская идея может быть реализована и принесет компании огромный успех, нередко появляются в результате деятельности людей в совершенно других областях.

Но чтобы это случилось, необходимо желание и умение менеджмента мыслить как можно шире, учитывая деятельность разных сфер, их вклад, обеспечиваемые ими выгоды, а также рынки и сегменты экономики, которые они обслуживают. Это называется предпринимательским подходом, и он вполне доступен для любого среднестатистического бизнесмена.

Менеджер должен обладать достаточной смелостью, чтобы выделить ценные ресурсы — и, прежде всего, лучших работников — для работы над тем, чтобы желаемое будущее стало реальностью. Штат таких сотрудников не должен быть большим, но нужно, чтобы он состоял из самых лучших работников организации, в противном случае подобная деятельность не будет результативной.

Кроме того, каждому бизнесмену необходимо запускать “пробный шар” и обязательно тестировать целесообразность и практичность любой предпринимательской идеи, способной обеспечить желаемое будущее для организации, прежде чем браться за ее реализацию. Компании консервативны в своей деятельности отнюдь не потому, что шарахаются от новых идей, а по той причине, что они принимают за воплощение безнадежных романтических и авантюрных проектов, а это очень дорого обходится с точки зрения затрат денежных средств и рабочей силы. Любая идея должна пройти тщательнейшую проверку ее практичности, направленную на то, чтобы определить, действительно ли она способна в будущем привести компанию к успеху.

Прежде всего, следует помнить, что каждая идея должна быть практически обоснованной. Сможем ли мы предпринять действия, необходимые для реализации данной идеи? Можем ли мы сделать что-либо прямо сейчас, чтобы приблизить желаемое будущее?

Sears, Roebuck, желающая создать рынок для изолированных американских фермеров, смогла получить определенные результаты немедленно; а *Du Pont* для проверки жизнеспособности своей идеи полимерной химии пришлось организовать узкомасштабные исследовательские работы. Она только смогла на свой страх и риск поручить эти исследования высококлассному специалисту. Однако обе компании начали действовать сразу после появления новой идеи.

Но просто тратить деньги на исследования недостаточно. Эти исследования непременно должны быть направлены на реализацию идеи. Искомые выводы и знания могут носить общий характер, как, например, в случае с проектом *Du Pont*. Однако компания обязательно должна знать, что полученные выводы и знания можно применить на практике.

Идея должна быть экономически обоснованной. Иными словами, если ее можно запустить в работу немедленно, она должна обеспечить определенные экономические результаты. Возможно, мы еще долгое время — или вообще никогда — не сможем достичь всего желаемого посредством данной идеи. Но если существует возможность хоть что-нибудь сделать сразу, появляется шанс, что полученные в результате такой деятельности продукты, процессы или услуги, сразу найдут своего клиента, рынок, конечного пользователя, и будут с выгодой проданы. Короче говоря, есть вероятность, что они смогут удовлетворять определенные желания и потребности.

И, наконец, любую идею необходимо протестировать на предмет того, насколько в нее верят люди в организации. Действительно ли мы верим в эту идею? На самом ли деле мы хотим стать именно такими людьми, выполнять именно такую работу, управлять именно таким бизнесом?

Формирование будущего всегда требует немало мужества, напряженной работы и непреклонной веры. Верить только в абсолютно целесообразное и выгодное просто непрактично; этого явно недостаточно для тех испытаний, которые ждут вас впереди. Ведь ни одна предпринимательская идея не может быть элементарной и понятной для всех, да и не должна такой быть.

Следует помнить, что существует один тип идей относительно будущего, которых непременно ждет крах, — это очевидные, лишённые всякого риска идеи, считающиеся совершенно беспроблемными. Идеи, на которых будет строиться бизнес завтрашнего дня, должны быть неопределёнными; надо, чтобы никто на данный момент не мог точно сказать, что получится после их реализации (если это вообще произойдет). Эти идеи должны быть рискованными; несомненно, определенная вероятность их успеха требуется, но необходима также и вероятность неудачи. Если для идей нехарактерны неопределенность и риск, их нельзя считать идеями, подходящими для будущего.

Заключение

Я вовсе не имею в виду, что любая организация должна стремиться найти идеи, на основе которых будет создаваться ее будущее, и усиленно работать над их реализацией. На самом деле менеджмент многих компаний ничего не предпринимает даже с целью повышения эффективности сегодняшнего бизнеса, и при этом их компании умудряются какое-то время оставаться на плаву. А некоторые организации, особенно крупные, долго и, на первый взгляд, успешно существуют благодаря смелости, работе и видению прежних руководителей, прежде чем постепенно разрушаются и умирают.

Но будущее непременно наступит. Оно неизменно будет отличаться от настоящего. И даже самая мощная и преуспевающая компания, которая не подготовилась к своему будущему, рано или поздно обязательно столкнется с серьезными проблемами. Она утратит

свои отличительные особенности и лидерство. Останутся только огромные накладные расходы, характерные для любой крупной компании. И при этом компания не сможет понять, в чем состоит проблема, и взять под контроль наступивший кризис.

Отказываясь принять на себя риск, связанный с принципиально новой деятельностью компании, менеджмент окажется захваченным врасплох подобными новациями. А так рисковать не могут даже самые крупные и богатые компании. И в то же время, даже самые небольшие фирмы могут обезопасить себя от такого риска. [4]

Глава 5. Дисциплина новаторства

Май-июнь, 1985 год.

Несмотря на многочисленные злободневные дискуссии на тему “отличительных характеристик предпринимателей”, очень немногие предприниматели, с которыми мне доводилось работать за последние 30 лет, обладали этими свойствами. При этом я знал многих людей самых разных профессий — продавцов, хирургов, журналистов, ученых и даже музыкантов, — которым эти качества действительно были присущи, но они ни в коем случае не были предпринимателями. Все успешные предприниматели, которых я встречал, отличались не определенным набором тех или иных личных качеств, а неуклонной и систематической приверженностью к новаторству.

Новаторство представляет собой специфическую функцию предпринимательства независимо от того, где она выполняется: в коммерческой фирме, на предприятии бытового обслуживания или в новом рисковом предприятии, основанном одним-единственным человеком на собственной кухне. Суть в том, какие средства использует предприниматель, чтобы создать новые ресурсы для формирования богатства либо предоставить уже имеющиеся у него ресурсы в пользу обеспечения повышенного потенциала для создания богатства.

Определение современного предпринимательства очень запутано. Некоторые эксперты используют этот

термин в отношении всех предприятий малого бизнеса: другие называют так все новые компании. На практике, однако, часто вполне стабильные крупные компании являются яркими примерами весьма успешного предпринимательства. Следовательно, данный термин имеет отношение не к размеру или возрасту предприятия, а к определенному виду его деятельности. И в самом сердце этой деятельности лежит новаторство — попытка целенаправленно и сфокусировано изменить экономический и социальный потенциал предприятия.

Источники новаторства

Есть, конечно, новаторские идеи, которые возникают мгновенно, в результате вспышки гениальности. Однако большинство новаций, особенно тех, которые добиваются наибольшего успеха, становятся результатом постоянного и целенаправленного поиска новаторских возможностей, найти которые можно только при определенных условиях.

В *пределах* компании или отрасли существует четыре области возможностей.

- Неожиданные происшествия.
- Противоречия.
- Недостатки процесса.
- Изменения в отрасли или на рынке.

Три дополнительных источника возможностей существуют за пределами компании, в социальной и интеллектуальной среде.

- Демографические изменения.
- Изменения в восприятии.
- Новые знания.

На практике эти источники пересекаются, несмотря на существенные различия в при-

роде связанного с ними риска, а также степени их сложности и трудности реализации, и потенциал для инноваций вполне можно найти одновременно в нескольких областях. Но именно эти источники становятся причиной подавляющего большинства всех благоприятных возможностей в сфере новаторства.

Неожиданные происшествия

Прежде всего, рассмотрим самый простой источник возможностей для новаторства: неожиданные происшествия. В начале тридцатых годов компания IBM разработала первую модель фактурных машин (устройство для обработки алфавитно-цифровых документов — *Примеч. ред.*), предназначенную для банков; но тогда, в 1933 году, банки это новое оборудование не купили. Согласно истории, которую впоследствии часто рассказывал основатель и главный исполнительный директор Томас Ватсон-старший, ситуацию спасла совершенно неожиданная удача, — машину захотела приобрести Нью-йоркская публичная библиотека. В отличие от банков во времена “Нового курса” (система экономических реформ президента Ф. Рузвельта, направленная на преодоление Великой депрессии. — *Примеч. ред.*), у библиотек водились деньги, и Ватсон продал им более ста своих машин, которые в противном случае продать было бы просто невозможно.

Пятнадцать лет спустя, когда все были убеждены в том, что компьютеры созданы исключительно для сложных научных работ, неожиданный интерес к этим устройствам проявил бизнес, которого привлекла возможность использовать их для оптимизации работы с платежными ведомостями. Фирма *Univac*, которая в то время производила самую продвинутую модель компьютера, с презрением отвергла возможность использования ее в бизнесе. А *IBM* немедленно поняла, что опять столкнулась с неожиданной удачей, и изменила изначальную конструкцию *Univac* с тем, чтобы машина могла выполнять такую бытовую, “приземленную” операцию, как работа с платежными ведомостями. И за последующие пять лет *IBM* стала лидером компьютерной индустрии, прочно заняв позицию, которую оставляет за собой по сей день.

Не менее важным источником благоприятных возможностей для инноваций может стать и неожиданная неудача. Все знают об автомобиле модели Edsel компании *Ford Motor Company*, который является примером самого большого краха новой модели в истории автомобилестроения. Однако немногим людям известно, что именно провал Edsel послужил основой для огромных успехов компании в будущем. *Ford Motor Company* планировала, что Edsel, в то время самая тщательно сконструированная машина в истории американского автомобилестроения, станет началом целой товарной линии, которая сможет успешно конкурировать с *GM*. Несмотря на тщательно планирование, маркетинговые исследования и принципиально новое конструктивное решение, проект с треском провалился, и тогда компания поняла, что на автомобильном рынке происходят процессы, идущие вразрез с предпосылками, на основе которых конструировались и продавались автомобили фирмы *GM* и всех остальных компаний. Дело заключалось в том, что рынок сегментировался, в первую очередь, уже не по категориям доходов населения; неожиданно сформировался совершенно новый принцип сегментации, который теперь известен под названием “сегментирование по образу жизни”. И *Ford* отреагировала на это открытие мгновенно, выведя на рынок Mustang и Thunderbird, — автомобили, которые обеспечили компании индивидуальность и возродили ее статус лидера отрасли.

Неожиданный успех или провал являются чрезвычайно продуктивными источниками инноваций в силу того, что большинство компаний упускают их, игнорируют их и даже относятся к ним с презрением. Немецкий ученый, который в 1906 году изобрел первый вызывающий привыкание наркотик новокаин, предназначал его для использования во

время серьезных операций, например, ампутаций. Однако хирурги предпочитали во время таких операций делать полную анестезию; они до сих пор не изменили своего мнения. Вместо этого новокаин нашел широкое применение в стоматологии. А его изобретатель всю оставшуюся жизнь провел в путешествиях по учебным заведениям, выпускающим стоматологов, убеждая людей “не использовать неправильно” его благородное изобретение, не применять его в целях, для которых оно предназначено.

Это, конечно, анекдотическая ситуация, но она иллюстрирует отношение менеджеров к неожиданным ситуациям: “Это не должно было произойти!” Такую реакцию усугубляют корпоративные системы отчетности, отвлекающие внимание от непредвиденных благоприятных возможностей. На первой странице типичного ежемесячного или квартального отчета приводится список проблем, т.е. областей, в которых подразделение или компания добились меньших результатов, чем было запланировано. Несомненно, такая информация очень нужна; она позволяет предотвратить ухудшение экономических показателей деятельности организации.

Однако эта информация не дает людям увидеть, что появились новые благоприятные возможности. А первое признание потенциальных благоприятных возможностей возникает, как правило, в тех областях, где компания добилась больших успехов, чем это было предусмотрено в ее бюджете. Именно поэтому в поистине предпринимательских компаниях в отчетность включен не только список проблем, но и список благоприятных возможностей, и на составление второго менеджеры тратят не меньше времени, чем на составление первого.

Противоречия

Alcon Industries стала одной из наиболее успешных компаний шестидесятых XX века именно потому, что ее основатель Билл Коннор выгодно воспользовался расхождениями в медицинских технологиях того времени. Хирургическая операция по удалению катаракты является третьей или четвертой по частоте в мире. За последние 300 лет врачи настолько систематизировали эту процедуру, что в ней остался один-единственный “старомодный” элемент — перерезание связки. Хирурги-офтальмологи научились проводить эти операции с абсолютным успехом, но процедура перерезания связки настолько сильно отличалась от всех остальных этапов операции, что хирурги боялись удалять катаракту. Налицо была несовместимость технологий.

При этом врачи уже 50 лет знали о ферменте, способном растворять связки без хирургического вмешательства. Коннор добавил к ферменту консервант, который позволил хранить его несколько месяцев. Офтальмологи сразу начали использовать новый состав, а *Alcon Industries* стала мировым монополистом по его производству. Спустя пятнадцать лет *Nestle* приобрела эту компанию за баснословную цену.

Подобные противоречия в логике или ритме процесса представляют собой только один из источников возможностей для новаторства. Другим источником является несовместимость экономических реалий. Так, например, если рынок отрасли неуклонно растет, а прибыль при этом снижается — как, скажем, в сталелитейном производстве развитых стран в период с 1950-го по 1970 год, — значит, возникли несоответствия. И новаторская реакция на них не заставила себя долго ждать, — появились сталелитейные мини-заводы.

Кроме того, благоприятные возможности для инноваций часто возникают вследствие расхождений между ожиданиями и результатами. Приведем такой пример. Первые 50 лет XX века судостроительные компании напряженно работали над созданием быстроходных кораблей с малым потреблением топлива. И чем большего успеха они добивались в повышении скорости и снижении затрат топлива, тем хуже становилась ситуация в отрасли

морских грузоперевозок. И к 1950 году отрасль была почти мертва.

А проблема заключалась лишь в противоречии между предпосылками, на основе которых действовала отрасль, и реальным положением дел. Издержки производства в натуральном исчислении были не результатом выполнения работы (пребывания судов в море), а результатом невыполнения работы (пребывания судов в порту). Когда менеджеры обнаружили истинный источник затрат, направление новаторства стало очевидным: потребовались автомобильные паромы (на которых автомобили въезжают и с которых съезжают без разгрузки) и контейнеровозы. Это решение было основано на старых технологиях, — к океанским судам применили метод, который уже 30 лет использовался на железных дорогах и в отрасли автомобильных грузоперевозок. Именно такое смещение угла зрения, а не перемены в технологиях, полностью преобразовало экономическое положение отрасли морских грузоперевозок и превратило ее в одну из самых быстрорастущих отраслей за последние 20-30 лет.

Недостатки процесса

Любой человек, которому когда-либо приходилось ездить в автомобиле по Японии, знает, что в этой стране отсутствует современная система магистралей. Современные дороги повторяют пути, проложенные в X веке повозками, запряженными быками. Пригодными для автомобилей и грузовиков эти дороги делает адаптированный рефлектор, который на американских магистралях используется с начала тридцатых годов XX века. Этот рефлектор показывает каждому автомобилю, к которому приближаются другие машины, полдюжину разных направлений. Эта небольшая новация, позволяющая потоку транспорта двигаться спокойно и беспрепятственно, с минимумом аварий, появилась в результате недостатков исходного процесса.

В 1909 году статистик компании *American Telephone & Telegraph Company (AT&T)* составил две диаграммы развития двух областей — телефонного трафика и американского населения — в последующие 15 лет. Проанализировав эти данные в совокупности, статистики пришли к выводу, что при таких темпах развития, к 1920 году каждая незамужняя американка будет работать оператором телефонной станции. Недостатки процесса были очевидны, и в течение двух последующих лет в *AT&T* разработали и ввели в эксплуатацию автоматические телефонные станции.

Так называемые “средства массовой информации” возникли благодаря двум инновациям, появившимся в восьмидесятых-девяностых годах XIX века. Первой стала наборная строкоотливная машина (линотип) Мергенталера, изобретение которой позволило быстро и в больших объемах выпускать газеты; другая новация носила социальный характер, — это были современные объявления, изобретенные первыми настоящими издателями газет Эдольфом Оксом из *New York Times*, Джозефом Пулитцером из *New York World* и Уильямом Рэндольфом Херстом. Благодаря рекламе они могли распространять новости почти бесплатно, а прибыль поступала в результате маркетинговой деятельности.

Изменения в отрасли и на рынке

Менеджеры считают, что структура отраслей раз и навсегда предопределена Господом Богом, но она может измениться очень быстро, что часто и происходит. И такие изменения становятся мощным источником возможностей новаторства.

Одна из самых великих историй успеха в американском бизнесе за последние 10 лет связана с брокерской фирмой *Donaldson, Lufkin & Jenrette (DL&J)*, которая недавно была приобретена страховым обществом *Equitable Life Assurance Society*. Фирма *DL&J* была основана в 1961 году тремя молодыми людьми, выпускниками Гарвардской школы бизне-

са, которые поняли, что структура финансовой отрасли меняется по мере того, как доминирующим фактором в этой сфере становятся инвесторы. У этих молодых людей почти не было капитала и полезных связей, и все же всего за несколько лет их фирма стала лидером перехода отрасли финансовых услуг на договорные комиссионные и одной из самых преуспевающих компаний на Уолл-стрит. Она первой оформила юридический статус корпорации и стала компанией открытого типа.

Приблизительно такие же изменения в структуре отрасли привели к целому ряду возможностей для инноваций и в сфере американского здравоохранения, в которой в результате новаторства за последние 10-15 лет по всей стране открылось множество независимых хирургических и психиатрических клиник, центров “скорой помощи” и страховых организаций, работающих в сфере медицинского обеспечения. Не менее масштабные благоприятные возможности возникли и в сфере телекоммуникаций в результате двух серьезных событий — появления нового оборудования (благодаря выходу на рынок компании *ROLM*, выпускающей частные учрежденческие АТС) и изменения технологии передачи сигналов (с появлением *MCI*, одного из ведущих операторов дальней телефонной связи США).

Если отрасль развивается очень быстро, — т.е. темпы роста на протяжении десяти или менее лет составляют 40%, — ее структура непременно изменяется. При этом старые и стабильные компании, концентрируясь на защите своих достижений, как правило, не стараются контратаковать новых активно наступающих конкурентов. Когда структура рынка или отрасли изменяется, традиционные лидеры отрасли пренебрегают быстро растущими сегментами рынка. Новые возможности редко гармонируют с подходами, которыми отрасль традиционно пользовалась на рынке, с помощью которых она его создавала и обслуживала. В таких условиях фирмы-новаторы получают отличный шанс долгое время быть предоставленными самим себе.

Демографические изменения

Из всех внешних источников возможностей для новаторства наиболее надежным являются демографические изменения. Известно, что демографические события опережают время; например, на сегодняшний день уже родились все дети, которые составят рабочую силу США к 2000 году. И все же большинство людей, ответственных за принятие решений, нередко пренебрегает демографическим фактором, предоставляя огромные преимущества тем, кто внимательно следит за демографией и заставляет ее служить себе.

Так, японцы обогнали весь мир в области робототехники именно потому, что вовремя обратили внимание на новые демографические тенденции. В семидесятые годы любой житель экономически развитой страны знал, что живет во время резкого спада рождаемости и взрыва стремления людей к образованию; более половины молодых людей в это время учились в средних специальных или высших учебных заведениях. Следовательно, количество людей, которые должны работать в традиционной производственной сфере, т.е. так называемых “синих воротничков”, к 1990 году непременно уменьшится, создавая дефицит. Это знали все, но только японцы сделали из этой ситуации верный вывод, в результате чего они сегодня опережают в сфере робототехники весь остальной мир, как минимум, на 10 лет.

То же самое относится к успеху компании *Club Mediterranee*, работающей в области курортного обслуживания и путешествий. К 1970 году вдумчивые и внимательные эксперты этой фирмы смогли разглядеть появление большого количества состоятельных и образованных молодых людей в Европе и США. Их не удовлетворял уровень проведения отпусков, которым довольствовались их родители, представители рабочего класса, — как

правило, пара летних педель на Брайтоне или в Атлантик-Сити, — и они стали идеальными клиентами нового отдыха, представляющего собой экзотическую версию тинейджерских тусовок.

Менеджерам давно известны демографические проблемы, но они всегда считали, что статистика населения меняется очень медленно. Это, однако, совершенно не относится к XX веку. Возможности новаторства, которые возникают вследствие изменения численности населения, его распределения по возрасту, образования, профессиональной деятельности и географического размещения, можно считать наиболее многообещающими и наименее рискованными из всех, которыми может сегодня воспользоваться предприниматель.

Изменения в восприятии

“Стакан наполовину полный” и “стакан наполовину пустой” — эти фразы описывают одно и то же явление, но при этом имеют совершенно разный смысл. Именно изменение восприятия менеджеров с “наполовину полный” на “наполовину пустой” способно дать им огромные возможности для новаторства.

Так, например, сегодня существует целый ряд свидетельств того, что последние 20 лет здоровье американской нации улучшается с беспрецедентной скоростью независимо от того, на основе каких показателей делается этот вывод — на основе уровня смертности по сравнению с уровнем рождаемости, процента раковых заболеваний (кроме рака легких), показателей эффективности лечения раковых заболеваний или по каким-то другим факторам. Но, несмотря на это, страна охвачена коллективной ипохондрией. Никогда еще люди не беспокоились о своем здоровье больше, чем сейчас, и никогда не испытывали такого страха перед болезнями и смертью. Внезапно всем почему-то стало казаться, что окружающая среда способствует раковым заболеваниям, ведет к неизлечимым болезням сердца или к преждевременной потере памяти. Очевидно, что “стакан наполовину пуст”.

Вместо того, чтобы ликовать по поводу огромных успехов в сфере улучшения здоровья, современные американцы обеспокоены отсутствием бессмертия. И эта ситуация создала множество весьма благоприятных возможностей для новаторства: рынки для выпуска новых журналов, пишущих о проблемах здоровья; производство экологически чистых продуктов и тренажеров, достаточно сказать, что в 1985 году самой быстрорастущей американской компанией стала фирма, специализирующаяся на выпуске тренажеров.

Следует помнить, что изменение восприятия не меняет фактов, но трансформирует их значение и смысл, причем делает это очень быстро. Понадобилось не более двух лет, чтобы люди перестали воспринимать компьютер как нечто угрожающее и доступное для использования только крупным компаниям, и стали относиться к нему как к технике, которую покупают, чтобы рассчитывать свой подоходный налог. И совершенно не обязательно такие изменения бывают продиктованы экономическими условиями; эти факторы могут быть совсем не связаны друг с другом. То, как люди воспринимают не до конца наполненный стакан — как наполовину пустой или наполовину полный, — определяется, скорее, их настроением, а не фактами; и восприятие может быть продиктовано настроением. Однако в этом нет ровным счетом ничего экзотического или нематериального. Это совершенно конкретное явление. Ему можно дать четкое определение. Его можно протестировать. И его можно исследовать на предмет возможностей для инноваций.

Новые знания

Среди поистине исторических инноваций особняком стоят инновации, основанные на открытиях в научной, технической или социальной сфере. Именно они являются звездами предпринимательства; о них много пишут и говорят, на них тратят огромные суммы.

Именно их, как правило, имеют в виду люди, говоря о новаторстве, хотя следует признать, что далеко не все инновации, основанные на знаниях, очень важны. Некоторые из них весьма тривиальны.

Инновации, основанные на знаниях, отличаются от остальных временем, которого они требуют, объемом затрат и степенью предсказуемости, а также сложностью задач, с которыми в связи с ними сталкиваются предприниматели. Они могут быть темпераментны и капризны как суперзвезды, ими трудно управлять. Они, например, характеризуются большим, чем остальные инновации, временем выполнения. Между моментом возникновения открытия и его “перегонки” в новую полезную технологию часто проходит много времени. Затем, как правило, следует еще один длительный период, прежде чем новая технология появится на рынке в виде процессов, товаров или услуг. Таким образом, в общем и целом, время выполнения составляет около 50 лет — показатель, который на протяжении всей истории человечества никогда существенно не снижался.

Чтобы инновации данного типа были эффективными, обычно необходимо не одно, а сразу несколько открытий. Рассмотрим, например, одну из самых мощных инноваций, основанных на знаниях: современное банковское дело. Теория предпринимательского банка — т.е. использование капитала в целях стимулирования экономического развития — была сформулирована Клодом Анри де Сен-Симоном еще в эпоху Наполеона. Однако, несмотря на огромную известность трудов этого мыслителя, лишь спустя 30 лет после смерти ученого его последователи братья Якоб и Исаак Перейра основали первый предпринимательский банк *Credit Mobilier* и стали родоначальниками явления, известного под названием “финансовый капитализм”.

Однако братья Перейра не были знакомы с современным коммерческим банковским делом, которое тогда же начало развиваться в Англии, и *Credit Mobilier* потерпел полный крах. Лишь спустя десять лет после этого два молодых человека, американец Дж. Р. Морган и немец Георг Сименс, объединили французскую теорию предпринимательского банковского дела с английской теорией коммерческого банка и создали первые банки современного типа, добившиеся большого успеха, — *J. P. Morgan & Company* в Нью-Йорке и *Deutsche Bank* в Берлине. А еще через десять лет молодой японец Шибусава Еиичи адаптировал теорию Сименса для использования в своей стране и тем самым заложил основу современной японской экономики. Вот так работает новаторство, основанное на знаниях.

Можно привести и другой пример — компьютер, для создания которого потребовались новации в не менее чем шести совершенно разных областях знаний, а именно: двоичная арифметика; концепция вычислительной машины, разработанная Чарльзом Баббиджем в первой половине XIX века; перфокарта, изобретенная Херманом Холлеритом для переписи населения в США в 1890 году; слуховая трубка и электронный переключатель, изобретенные в 1906 году; символическая логика, которая была создана в период с 1910-го по 1913-й годы Бертраном Расселом и Альфредом Нортум Уайтхедом; и концепция программирования и обратной связи, возникшая на базе неудавшихся попыток разработать эффективное зенитное оружие во время Первой мировой войны. И все же, хотя все эти изобретения и концепции существовали уже к 1918 году, первый действующий компьютер появился только в 1946 году.

Именно длительным временем выполнения и потребностью в объединении достижений в разных областях знаний объясняется специфический ритм новаторства, основанного на знаниях, его привлекательность и таящиеся в нем опасности. Пока происходит долгое “вызревание плода”, все много говорят, но мало делают. Затем, когда все необходимые элементы вдруг сходятся в одной точке, возникает огромное возбуждение и масса различных предположений и развивается невероятно активная деятельность. В период с восьмидесятых по девяностые годы XIX века, например, в экономически развитых странах было

создано почти 1000 компаний, выпускавших электроприборы. А затем, как всегда, наступил период крахов и потрясений, и к 1915 году таких компаний осталось всего 25. В начале 1920-х годов в США было от 300—500 автомобилестроительных фирм, а через сорок лет их осталось всего четыре.

Новаторством, основанным на новых знаниях, сложно управлять, но это возможно. Чтобы добиться успеха в этой области, необходим тщательный анализ самых разных областей знаний, благодаря которым инновации станут реальностью. Именно это сделали Дж. Р. Морган и Георг Сименс, когда создавали свои банки; и именно так поступили братья Райт, создавшие первую действующую модель аэроплана.

Очень важен также тщательный анализ потребностей и способностей подразумеваемого пользователя инновации. Это может показаться парадоксальным, но новации, основанные на знаниях, больше зависят от рынка, чем новации любого другого типа.

Так, британская компания *De Havilland* в свое время сконструировала и построила первый пассажирский реактивный самолет, но не провела тщательного анализа рынка, необходимого для сбыта своего товара, и в результате упустила два очень важных момента. Во-первых, конфигурацию — т.е. правильные размеры для правильной полезной нагрузки для маршрутов, на которых самолет будет обеспечивать основное преимущество для использующей его авиалинии. Второй фактор был не менее банален, — следовало проанализировать, смогут ли авиалинии профинансировать приобретение дорогого самолета. *De Havilland* не провела адекватного анализа будущих пользователей, и в результате отрасль коммерческих реактивных авиаперевозок “прибрали к рукам” две другие американские компании — *Boeing* и *Douglas*.

Основные принципы новаторства

Целенаправленная и систематическая новаторская деятельность начинается с анализа источников новых возможностей. В зависимости от контекста эти источники в разное время будут иметь разную степень важности. Демографические факторы, например, судя по всему, будут мало интересовать новаторов в области фундаментальных производственных процессов, скажем, в сталелитейном производстве, в то время как такое изобретение, как линотип Мергенталера, стало важнейшим событием, прежде всего, потому что в те времена не было достаточного количества квалифицированных наборщиков, способных удовлетворить потребности массового рынка. Справедливо также и то, что новые знания не понадобятся тому, кто занимается новаторством каких-либо социальных инструментов, рассчитывая удовлетворить потребности, возникшие в результате изменения демографических условий или налогового законодательства. Однако, независимо от ситуации, каждый новатор непременно должен провести тщательный анализ всех источников благоприятных возможностей.

Поскольку новаторство носит как концептуальный, так и перцепционный характер, каждый, кто стремится стать новатором, обязан также постоянно присматриваться и прислушиваться ко всему, что происходит вокруг него. Эффективный новатор использует оба полушария своего головного мозга. Он смотрит не только на цифры, но и на людей. Сначала он аналитическим путем определяет качества, которыми должна обладать его инновация, чтобы в полной мере воспользоваться всеми имеющимися возможностями. А затем ищет и находит потенциальных пользователей своей инновации, чтобы тщательно изучить их ожидания, ценности и потребности.

Эффективная инновация должна быть простой и четко сфокусированной. Она должна очень хорошо делать только одно дело; в противном случае новый товар, услуга или процесс только собьет людей с толку и запутает их. Самая большая похвала, которой может

ожидать инновация, — “Но это же очевидно! Как я до этого не додумался? Это же так просто!” И даже инновация, которая сама формирует новых пользователей и новые рынки, должна быть предназначена для конкретного, четко определенного и тщательно разработанного применения.

Эффективные инновации начинаются с малого. Они не бывают грандиозными и редко потрясают воображение. Они предназначены для одной идеи. Возможно, ею будет попытка заставить транспортное средство двигаться под электрическим током по рельсам — новация, которая в свое время привела к созданию трамвая. А может, элементарная идея всегда класть в каждый спичечный коробок одно и то же количество спичек (обычно 50 штук). Именно благодаря этой идее был автоматизирован процесс наполнения коробков, что обеспечило Швеции мировую монополию на этот товар на протяжении полувека. При этом грандиозные идеи, призванные “произвести революцию” в отрасли, срабатывают крайне редко.

Невозможно предвидеть, приведет ли та или иная инновация к созданию большого бизнеса, или останется весьма скромным достижением. Но даже если результаты незначительны, успешные инновации изначально нацелены на установление стандартов в своей сфере, определение направления развития новой технологии или новой отрасли и создание бизнеса, который долгое время будет идти в авангарде. Если инновация с самого начала не нацелена на лидерство, значит, данная идея, судя по всему, была недостаточно новаторской.

Кроме того, следует помнить, что новаторство — это напряженная работа, а не результат озарения гения. Эта деятельность требует огромных знаний, проницательности и предельной сфокусированности. Несомненно, есть люди, которые являются более талантливыми новаторами, чем остальные, но их таланты обычно ограничиваются конкретными областями. Новаторы крайне редко работают более чем в одной области. Так, например, несмотря на систематические новаторские достижения, Эдисон работал исключительно в области электричества. И трудно представить, что такой эффективный новатор в финансовой сфере, как *Citibank*, когда-либо займется новаторскими изысканиями в области здравоохранения.

В новаторской деятельности, как в любой творческой деятельности, нужен талант, изобретательность и знания. Но новаторство также немыслимо без напряженного, сфокусированного и целенаправленного труда. Талант, изобретательность и знания не принесут большой пользы, если не хватает усердия, настойчивости и верности своей цели.

Несомненно, предпринимательская деятельность не ограничивается систематическим новаторством. В организациях любого типа — будь то давно существующая компания, предприятие коммунального обслуживания или новое рисковое предприятие — в равной степени необходимы предпринимательские стратегии и основные принципы предпринимательского менеджмента. Однако следует помнить, что систематические инновации, — как в виде практической деятельности, так и в виде теоретических изысканий — представляют собой фундаментальную основу предпринимательства.

Глава 6. Управление с целью повышения результативности бизнеса

- *Анализ*
- *Распределение*
- *Решение*

Май-июнь, 1963 год.

Какова же основная обязанность и постоянная сфера ответственности менеджера компании? *Напряженно стремиться к максимальным экономическим результатам, которых можно достичь, учитывая доступные ресурсы и рабочую силу.* Абсолютно все, чего могут ожидать от менеджера, или что он может захотеть делать сам, должно базироваться на устойчивых экономических показателях деятельности его компании и ее прибыльности в течение последующих нескольких лет. Даже такие возвышенные управленческие задачи, как оценка корпоративной социальной ответственности и культурные возможности, не являются исключениями из этой исходной предпосылки.

Учитывая это, понятно, что все руководители компаний тратят большую часть своего рабочего времени на решение проблем, связанных с показателями экономической деятельности их фирм в ближайшие несколько лет. Они занимаются вопросами затрат и ценообразования, составляют графики работ и продаж, контролируют качество товаров и обслуживания потребителей, покупают необходимые материалы и оборудование и проводят тренинги персонала. Более того, огромное количество инструментов и методик, имеющих в распоряжении менеджеров, прежде всего, предназначены именно для управления бизнесом *сейчас* с целью обеспечения нужных экономических показателей сегодня и завтра. Именно это является предметом обсуждения 90 из 100 книг, которые вы найдете в любой библиотеке бизнес-литературы, и соответственно, объектом 90 из 100 исследований, проводимых компаниями.

Не время для клише

Однако, несмотря на это, очень немногие из знакомых мне менеджеров придерживаются высокого мнения о своих достижениях в этой области. Они хотят знать, как организовать выполнение данной задачи; как определить, что на самом деле важно, а что — пустая трата времени; как отличить потенциально результативные направления от тех, которые не принесут ничего, кроме разочарования. Несмотря на огромное количество данных и отчетов, которые угрожают засыпать современного менеджера, он получает лишь неточные и общие сведения. На вопрос: “Чем на самом деле определяются хорошие экономические показатели и результаты деятельности компании, в которой я работаю?”, как правило, отвечают банальностями, например, “низкими затратами” или “высокой прибылью”.

Даже во времена экономического бума, когда формируется конъюнктура рынка, выгодная для продавца, управление с целью улучшения показателей экономической деятельности предприятия имеет тенденцию становиться источником постоянных разочарований для менеджеров. А когда ситуация нормализуется, и рынок опять становится конкурентным, эта деятельность, как правило, связана с такой неразберихой, прессингом и

волнениями, что принимаемые решения крайне редко бывают правильными, даже в отношении кратковременных результатов деятельности компании, не говоря уже о более отдаленном будущем [5].

И нам нужны не новые или более эффективные инструменты — у нас их и так столько, что ни одна компания не в состоянии использовать все (и уж, конечно, их не может использовать один менеджер). Нам нужны простые концепции, — этакie общие эмпирические правила, — которые помогут правильно организовать работу в этом направлении, ответив на следующие вопросы.

- В чем заключается работа менеджера?
- Какова главная проблема, связанная с ней?
- На основе какого принципа следует определять эту проблему и анализировать ее?

Неправильный акцент

Я вовсе не собираюсь сейчас излагать развитую теорию “экономической науки менеджмента”, хотя бы потому, что мне, к сожалению, просто нечего предложить в этом направлении. Более того, я не собираюсь представлять вам некую магическую формулу, перечень контрольных вопросов или процедур, которые смогут выполнить за менеджера его работу. Потому что его работа — это труд, очень напряженный, сложный и связанный с большим риском. И хотя сегодня функционирует огромное множество различных трудосберегающих устройств и приспособлений, еще никому не удалось изобрести прибор, который позволит экономить труд менеджера, не говоря уже о том, чтобы помочь ему меньше думать и реже принимать решения.

Однако я заявляю, что мы знаем, как организовать работу по управлению компанией с целью повышения экономической результативности, как правильно определить ее направление и добиться желаемых результатов. Ответы на три вышеперечисленных основных вопроса всем известны, и известны уже настолько так давно, что не должны никого удивить. Вот они.

1. ***В чем заключается работа менеджера?*** Она заключается в распределении ресурсов и усилий компании таким образом, чтобы достигать максимально значимых с экономической точки зрения результатов, используя все благоприятные возможности. Это звучит банально, да так оно и есть. Однако каждый анализ распределения ресурсов в бизнесе, который я когда-либо рассматривал или проводил самостоятельно, показывал, что, *во-первых, весь объем времени, работы, внимания и денег направляется, прежде всего, на “проблемные участки”, а не на те, где больше потенциальных возможностей; и, во-вторых, на области, в которых даже невероятно высокие показатели оказывают минимальное влияние на результаты деятельности компании.*
2. ***Какова главная проблема, связанная с работой менеджера?*** По существу, это путаница в понятиях результативности и эффективности, — т.е. в разнице между тем, чтобы “делать правильные вещи” и “делать вещи правильно”. *Несомненно, не существует ничего более бесполезного, чем с повышенной эффективностью работать над ненужным проектом или продуктом.* И все же наши инструменты — особенно концепции и методы бухгалтерского учета — *сосредоточены исключительно на эффективности.* Следовательно, нам нужен способ выявления областей результативности (или максимально высоких результатов) и метод, который позволит нам сконцентрироваться именно на них.
3. ***На основе какого принципа следует определять эту проблему и анализировать ее?*** Это тоже хороню всем известно — как минимум на уровне общего предложения. Бизнес-предприятие — явление не природное, а социальное. А в социальной

сфере события распределяются не в соответствии с принципами “нормального распределения” природного универсума (иными словами, они не распределяются в соответствии с U-образной кривой Гаусса). *В социальной сфере на очень незначительное количество событий — в лучшем случае, 10-20% — приходится подавляющее количество всех результатов; в то время как на подавляющее количество событий приходится, в лучшем случае, 10% результатов.*

Все это вполне справедливо и по отношению к рынку. Горстка потребителей из сотен тысяч всех потребителей делает большую часть заказов; горстка продуктов из сотен наименований товарного ассортимента составляет подавляющую часть объема выпускаемой продукции, и т.д. Это справедливо и по отношению к конечным пользователям и каналам распределения. В равной мере это справедливо и по отношению к торговым усилиям (действиям по повышению эффективности торговли): в новых компаниях всего несколько продавцов из нескольких сотен обязательно обеспечивают две трети объема продаж. Это справедливо и, если говорить о производстве: как правило, подавляющая часть отгрузок продукции приходится на несколько партий. Справедливо это и по отношению к исследованиям: обычно из множества сотрудников лаборатории только несколько человек делают все более или менее значимые изобретения.

Кроме того, это применимо почти ко всем “проблемам”, связанным с персоналом: самое большое количество жалоб всегда поступает с нескольких конкретных рабочих мест или от одной и той же группы сотрудников (например, от пожилых, незамужних женщин или мужчин-уборщиков, работающих в ночную смену). То же самое наблюдается, если речь идет о прогулах без уважительных причин, о текучести кадров, о рацпредложениях и несчастных случаях. И как показали исследования, проведенные одной нью-йоркской телефонной компанией, такая ситуация наблюдается и в отношении болезней сотрудников.

Доходы и издержки в долларовом выражении

Огромную важность упомянутого выше простого утверждения о “нормальном распределении” для управления компанией осознали далеко не все бизнесмены. Оно означает, что, *во-первых, в то время как 90% всех результатов приносит 10% событий, 90% издержек приходится на остальные, не приносящие результатов 90% событий.*

Иными словами, издержки тоже можно отнести к “социальному явлению”. Если мыслить математическими категориями, “кривая нормального распределения” бизнес-событий представляет собой гиперболу, в которой результаты располагаются на плюсовой половине, а издержки — на минусовой половине кривой. Таким образом, результаты и издержки состоят по отношению друг к другу в инверсивных взаимоотношениях.

А теперь, вернувшись к обычному, не математическому языку, можно сказать, что *экономические результаты, в общем и целом, прямо пропорциональны доходам, а издержки прямо пропорциональны количеству операций.* Единственное исключение из этого правила — закупленные материалы и комплектующие, которые идут непосредственно на изготовление конечного продукта. Это подтверждается следующими примерами.

Получение заказа стоимостью 50 тыс. долл. стоит, как правило, не больше, чем получение заказана 500 долл.; и уж конечно, это стоит не в 100 раз больше.

Разработка нового продукта, который не смогут продать, обойдется компании приблизительно в такую же сумму, как разработка продукта, который станет настоящим хитом продаж.

Канцелярская работа, связанная с выполнением небольшого заказа, будет стоить приблизительно столько же, как при выполнении большого заказа, — та же регистрация заказа, оформление заводского наряда-заказа, составление графиков, выставление счетов, инкассация и т.д.

И даже издержки, связанные с производством продукта, его упаковкой и транспортировкой будут при выполнении небольшого заказа практически такими же, как при выполнении очень крупного заказа. Сегодня в большинстве производственных (и сервисных) отраслей даже затраты на труд за любой определенный период времени носят, скорее, “фиксированный” характер и не колеблются в зависимости от объема. И только закупленные материалы и комплектующие представляют собой поистине “переменные” издержки.

Кроме того, *можно сделать вывод, что доходы и усилия самораспределяются на 90% событий, которые не приносят никаких результатов.* Они самораспределяются в соответствии с количеством событий, а не в соответствии с результатами, достигнутыми благодаря этим событиям. Более того, наиболее неправильно обычно самораспределяются самые дорогостоящие и потенциально наиболее продуктивные ресурсы (например, высококвалифицированная рабочая сила). Ведь давление, которое оказывают большие объемы операций, подкрепляется в данном случае присущей человеческой природе гордости за выполнение какого-либо трудного дела, причем независимо от того, насколько эта деятельность была продуктивна.

Это подтвердили абсолютно все исследования в этой области; иными словами, можно сказать, что данное утверждение подкрепляется и правилами, и нормами, и конкретным практическим опытом. Позвольте привести несколько примеров.

Некая крупная инженерная фирма очень гордилась высоким качеством работы и отличной репутацией своей группы технического обслуживания, состоящей из сотни очень высокооплачиваемых сотрудников. Сотрудники действительно были первоклассными. Однако анализ распределения этого ресурса четко показал, что они, хотя и работали очень напряженно, вносили не слишком большой вклад в результативность деятельности своей компании. Большинство из них работало над “интересными” проблемами, — как правило, такими, у которых было очень мало потребителей, — т.е. над проблемами, которые даже при условии удачного решения не приводили к значительному расширению бизнеса, если приводили к нему вообще. Самым крупным клиентом фирмы, на долю которого приходилась почти треть всех продаж, была отрасль автомобилестроения. Но никто не мог припомнить ни одного случая, когда какой-либо из сотрудников отдела технического обслуживания хотя бы заглядывал в инженерный отдел автомобилестроительной компании. “*General Motors и Ford мы не нужны, у них есть свои специалисты*”, — говорили эти работники.

Многие компании так же неправильно распределяют торговый персонал. Самую большую группу торговых работников (как правило, из наиболее эффективных сотрудников) обычно направляют работать с продуктами, которые “трудно продать”, то ли по причине того, что они являются “товарами вчерашнего дня”, то ли потому, что они вечные посредственности, которых менеджеры все же надеются превратить в победителей. А тем временем к работе с важными продуктами “завтрашнего дня” не прилагаются необходимые усилия; а сенсационно успешным продуктом на рынке, — который, следовательно, надо бы всеми силами проталкивать — нередко вообще пренебрегают. “Ведь он и так отлично продается”, — говорят в таких случаях. Персонал исследовательских лабораторий, конструкторских бюро, работники отделов по развитию рынка и даже отделов рекламы в большинстве компаний распределяется на основе количества операций, а не по их результатам; с учетом сложности, а не продуктивности; с учетом прошлых проблем, а не сегодняшних и завтрашних благоприятных возможностей!

Этот непостижимый бухучет

Если выражаться образно и эффектно, то можно сказать, что “деньги доходов” и

“деньги издержек” — это не один и тот же “денежный поток”. Разумеется, доходы дают необходимые средства для издержек. Однако если менеджмент постоянно не ищет путей для направления издержек в виды деятельности, приносящие доходы, они будут иметь тенденцию по инерции самораспределяться в “ничего не производящие” области деятельности.

Одной из основных причин, по которым менеджеры, как правило, не понимают этого факта, является отождествление ими бухгалтерских данных и анализа с экономическими данными и бизнес-анализом [6]. Бухгалтер вынужден распределять издержки, которые фактически и физически не связаны с конкретной единицей производства, между всеми продуктами. Следовательно, сегодня тем или иным путем значительная часть издержек — 60—70% от суммы за исключением затрат на материалы и комплектующие — представляет собой распределенные, а не “прямые” издержки.

В наши дни бухгалтера распределяют издержки пропорционально объему, а не количеству операций. Следовательно, при объеме произведенных по одному заказу продуктов — или партии какого-либо одного товара — на 1 млн. долл. издержки будут такими же, как при объеме выпуска продуктов на 1 млн. долл. по 1 миллиону отдельных заказов или, скажем, 50 отдельных партий.

Кроме того, бухгалтера больше озабочены издержками на единицу выхода продукции, чем общими издержками производства. Они сосредоточены в первую очередь на марже прибыли, а не на потоке прибыли, который, как вы понимаете, представляет собой маржу прибыли, помноженную на товарооборот. И, наконец, бухгалтеры не классифицируют издержки по видам деятельности. Вместо этого они классифицируют их по организационному или географическому принципу (например, “производственное подразделение” или “завод”), либо делят на правовые или юридические категории (например, “платежная ведомость”).

Я отлично осознаю, какая огромная работа проделана для решения этих и других проблем, связанных с теорией и практикой бухгалтерского дела; на самом деле, именно этой работе и бухгалтерам, которые ею занимаются, я обязан своим знанием бухучета. Однако пройдут еще годы, прежде чем результаты этой работы проникнут в бухгалтерскую практику, не говоря уже об изменении того, каким способом бизнесмены — правильно или неправильно — используют бухгалтерские данные.

Принцип прицельного огня

Еще более важным, чем *причины*, по которым мы не до сих пор не смогли прийти к правильным выводам, являются следующие вопросы: а *каковы*, собственно, эти правильные выводы? Какая линия действий обеспечит нам наилучшие из всех возможных экономические результаты и экономические показатели с учетом ресурсов, имеющихся в нашем распоряжении? Давайте начнем с определения основных руководящих принципов.

- Экономическая результативность требует, чтобы менеджеры сосредоточили свои усилия на минимальном количестве товаров, товарных ассортиментов, услуг, потребителей, рынков, каналов распределения, конечных пользователей и т.д., приносящих максимальную прибыль. Менеджеры должны уделять минимальное внимание продуктам, выпуск которых связан, прежде всего, с издержками вследствие того, что их объем или слишком невелик, или излишне фрагментирован.
- Экономическая результативность также требует, чтобы усилия персонала компании были сосредоточены всего на нескольких видах деятельности, которые при этом способны обеспечить значимые бизнес-результаты, — и как можно меньше усилий персонала следует направлять на все остальные виды деятельности.

- Эффективный контроль над издержками требует одинаковой концентрации труда и усилий на тех немногих областях, в которых улучшение показателей в области затрат будет иметь наибольшее влияние на бизнес-показатели и результаты, т.е. на областях, в которых относительно незначительное повышение эффективности приведет к значительному повышению экономической результативности.
- Менеджеры должны распределять ресурсы, особенно ресурсы квалифицированной рабочей силы, направляя их на те виды деятельности, которые обладают наибольшими потенциальными возможностями для достижения высоких экономических результатов.

Непростительное расточительство

С моей точки зрения, совершенно неудивительно, что множество компаний не сумели воспользоваться моментом, когда их рынок сбыта был на подъеме. Удивительно, что дело обстояло не так плохо, как могло бы. Ведь многие компании, — как в нашей стране, так и за рубежом, — действуют прямо противоположно вышеописанным четырем основным принципам.

Вместо концентрации продуктов мы наблюдаем полный хаос в этой области. Помните, недавно было модно критиковать промышленность, особенно американскую, за “бесчувственную стандартизацию”? Затем, несколько лет назад, стало модным нападать на промышленность за “запланированное устаревание”. *Если бы* только эти обвинения были хоть в какой-то мере обоснованными!

Большинство организаций — среди которых современные крупные американские корпорации, вероятно, являются самыми большими “правонарушителями” — очень гордятся тем, что хотят и могут предложить клиентам *любой* специфический товар или услугу, удовлетворить *любое* требование относительно разнообразия продукта и даже сами стимулируют такие требования. А многие компании похваляются тем, что никогда не отказываются от какого-либо продукта по собственному желанию. В результате большинство крупных компаний, как правило, заканчивают тем, что выпускают ассортименты из тысяч видов продукции, и при этом зачастую не более 20 из них “продаются”. И эти 20 наименований должны приносить прибыль, достаточную для покрытия издержек на все остальные 9999 видов товаров, которые никто не покупает.

Основной проблемой, связанной с конкурентным преимуществом компаний США на мировом рынке, судя по всему, является именно продуктовый хаос. Как показала практика, если назначить на них правильную цену, основные товарные ассортименты большинства наших отраслей будут в высшей степени конкурентными, даже несмотря на очень высокие ставки заработной платы и налоговое бремя в нашей стране. Однако мы по мелочам растрачиваем свое конкурентное преимущество, обусловленное выпуском больших объемов продуктов, субсидируя огромное количество продуктов особого спроса, среди которых только некоторые покрывают истинные издержки на их производство. По крайней мере, именно эту картину я обнаружил в таких отраслях, как производство стали и алюминия. И в электронике устойчивое конкурентное преимущество японских портативных транзисторных радиоприемников также основано на концентрации японцев па нескольких моделях одного товарного ассортимента в отличие от неконтролируемой массы едва отличающихся друг от друга моделей, выпускаемых американскими производителями.

Не менее расточительно мы, американцы, относимся и к деятельности, связанной с набором и управлением персоналом. Создается впечатление, что наш девиз таков: “Давайте заниматься всем понемногу” — исследованиями персонала, инженерными изыскания-

ми, анализом потребителей, связями с общественностью, международной экономикой, исследованиями в области операционной деятельности и т.д. и т.п. В результате штаты наших организаций невероятно раздуты, а усилия в той мере, которая достаточна для достижения действительно высоких результатов, не сосредоточены ни на одном из направлений. И мы не знаем, как исправить эту ситуацию. Всем известно, что используемый нами способ контроля над издержками неэффективен, если не разрушителен: в общем и целом, достигается снижение издержек не более чем на 15%. До сих пор мы еще не сделали ни одной серьезной попытки более целенаправленного управления ресурсами. Мы просто плывем по течению.

Три гигантских шага

Конечно, критиковать очень легко; обвинять других может каждый. И читатели имеют полное право сказать: “Л что же нам все-таки делать, чтобы более эффективно управлять?” Но даже если бы у меня были все ответы на этот вопрос, — а их нет, — я не смог бы вместить их в одну статью. Для этого понадобилась бы целая книга. И даже в этом случае каждой компании все равно пришлось бы самостоятельно разработать свои собственные дополнительные методы с учетом ее конкретных условий.

Но если читатели готовы и дальше терпеть меня, я представлю ряд шагов, — описав их лишь “широким мазком”, — которые, как я обнаружил, очень эффективны в практических бизнес-ситуациях, по крайней мере, на первых этапах. В частности, речь идет о следующем:

Шаг 1. Анализ

На этом этапе менеджер должен собрать все факты. Ему следует выявить благоприятные возможности и истинную стоимость выпускаемой его компанией продукции; оценить потенциальный вклад разных видов деятельности персонала и определить экономически значимые центры издержек.

Шаг 2. Распределение

На этом этапе менеджер должен распределить ресурсы с учетом прогнозируемых результатов. Для этого ему понадобится определить, каким образом ресурсы распределяются на данный момент, как их следует распределить в будущем, чтобы поддерживать виды деятельности с максимальным потенциалом, а также какие шаги следует предпринять, чтобы компания перешла от существующего положения вещей к желаемому.

Шаг 3. Решение

На данном этапе менеджеру следует подготовиться к самому болезненному шагу — к принятию решения о том, какие продукты, виды деятельности персонала и области издержек вносят неразбериху вместо того, чтобы обеспечивать благоприятные возможности и давать результаты. Разумеется, ценные продуктивные ресурсы любого направления и потенциала на эти продукты и виды деятельности ни в коем случае не выделяются. Но от чего следует отказаться вовсе? А чем следует управлять, затрачивая на это минимальные усилия? Что стоит изменить и перевести в потенциально более выгодную категорию, и во что эти изменения обойдутся компании?

Анализ фактических данных

На этапе анализа следует без лишних сантиментов внимательно оценить продуктовую

группу. В отношении каждого продукта следует задать набор стандартных вопросов. Каковы объемы его выпуска? Каково его положение на рынке? Каковы его перспективы на рынке? Каков вклад данного продукта и показатель сравнения доходов от его продажи с издержками на его производство?

В ходе данного анализа доходы необходимо определять как общий объем сбыта в долларовом выражении за вычетом закупленных материалов и сырья. А истинную стоимость следует оценивать на базе предпосылки, что реальная стоимость продукта составляет часть совокупных затрат бизнеса, соответствующую соотношению количества операций (заказов, производственных циклов, заявок на выполнение технического обслуживания и т.д.), необходимых для получения дохода от продажи данного продукта, и общего количества подобных операций в бизнесе, — опять же, за вычетом затрат на приобретение материалов и запчастей. Поскольку это довольно громоздкое определение, приведу конкретный пример.

Некая компания после вычета стоимости закупленных материалов и комплектующих получила годовой доход в размере 68 млн. долл. Суммарные издержки бизнеса — за вычетом стоимости материалов и комплектующих — составляли 56 млн. долл.

Продукт А приносил доход в размере 12 млн. долл. в год. Однако он требовал 24% от общего числа операций, в данном случае, счет-фактур. Следовательно, его истинная стоимость составляла 13,5 млн. долл. в год, а это означало, что вклад данного продукта был негативным, и эти данные резко контрастировали с “официальными” показателями, — по данным бухучета, он приносил прибыль в размере 12%. (Это, кстати, типично для “продуктов вчерашнего дня”, которые либо потеряли своих основных клиентов, либо могут удержаться на рынке только благодаря активным мероприятиям неэкономического характера.)

В отличие от продукта А, продукт Б, несмотря на “неудовлетворительную” маржу прибыли в размере всего 3%, приносил чистый доход в размере почти 4 млн. долл., и что являлось самым крупным вкладом отдельного продукта в прибыль компании. И эта прибыль поступала от масштабных заказов небольшого числа — около 50 — крупных клиентов.

Как показывает этот пример, анализ в данном случае проводился одновременно в отношении *всех продуктов* компании, а не какого-либо одного, что само по себе необычно и делается крайне редко.

И хотя анализ продуктов по категориям, как правило, является самым важным и позволяет получить нужные сведения, необходимо также анализировать потребителей, рынки, каналы сбыта и конечных пользователей с учетом их текущего и прогнозируемого вклада в результаты деятельности компании.

Вклад персонала

Вопросы, на которые необходимо ответить в ходе этого анализа, требуют, скорее, управленческих заключений и выводов, чем данных экономического характера. Вот список вопросов, которые, с моей точки зрения, очень полезны при таком анализе.

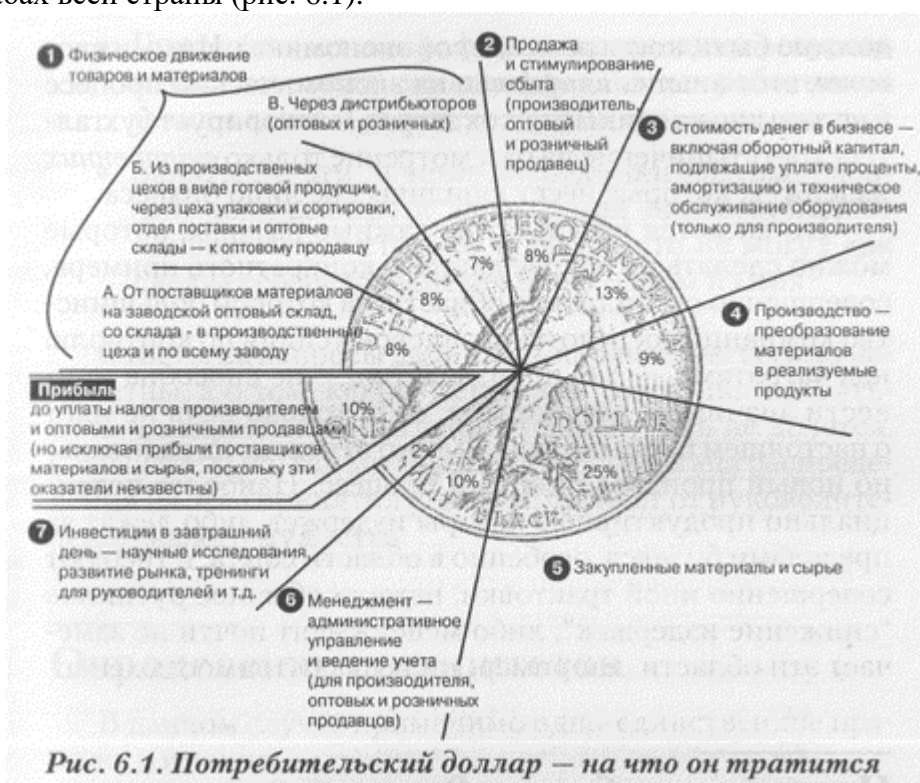
- В каких областях высочайшие достижения оказывают экстраординарное влияние на экономические результаты нашего бизнеса; в частности, как они могут преобразовать экономические показатели деятельности нашего бизнеса в целом?
- В каких областях низкие показатели грозят привести к сильному или, по меньшей мере, значительному снижению экономических показателей деятельности компании в целом?
- В каких областях высота показателей нашей деятельности не имеет решающего

значения?

- Какие результаты были достигнуты благодаря работе, проделанной в этих областях? Как это согласуется с прогнозируемыми или ожидаемыми результатами?
- Каких реальных результатов можно ожидать в будущем? И через какой временной промежуток осуществляются эти планы?

Центры издержек

Цель анализа в данном случае заключается в том, чтобы изолировать области бизнеса, в которых концентрация на контроле над издержками даст максимальные результаты. Вместо того, чтобы описывать методы, с использованием которых можно провести такой анализ, я бы хотел продемонстрировать результаты реального исследования, проведенного одним крупным производителем товаров широкого потребления, продаваемых в масштабах всей страны (рис. 6.1).



Для большего удобства цифры по разным центрам издержек приводятся в абсолютных единицах, но все они представляют собой приблизительные значения. Так, например, в реальном исследовании общие данные по “суммарным издержкам” варьировались в диапазоне от 90 до 94%, но разброс остальных показателей был значительно меньше.

Единственной инновацией в методах, использованных этим производителем, было определение “стоимости” как суммы, которую потребитель тратит на продукт (как это и должно быть, когда речь идет об экономике). Иными словами, этот анализ направлен на экономический процесс в целом, как на единый поток затрат, и игнорирует бухгалтерское ограничение на рассмотрение только *внутренних* издержек, которые несет юридическое лицо бизнеса.

Что касается результатов, важные выводы, которые можно сделать на основе данного конкретного примера, совершенно очевидны: та область, на которой большинство компаний сосредотачивает свои усилия по контролю над затратами, — т.е. производство, — не способна принести значимых результатов, если только речь не идет о настоящем прорыве, например, о переходе на радикально новый производственный процесс. Наиболее потен-

циально продуктивные центры издержек либо лежат за пределами бизнеса, особенно в области сбыта, и требуют совершенно иной трактовки, нежели обычное рутинное “снижение издержек”, либо менеджмент почти не замечает эти области, например, такие, как стоимость денег.

Что целесообразно?

Следующий практический шаг заключается в проведении анализа того, как *на данный момент* распределяются ресурсы между продуктовыми линиями, деятельностью по поддержке персонала и центрами издержек. Очевидно, что данный анализ должен быть как количественным, так и качественным, поскольку цифры сами по себе не способны дать ответы на такие вопросы.

- На правильные ли продукты расходуются рекламные средства и средства, направленные на стимулирование сбыта?
- Достаточные ли средства выделяются на капитальное оборудование, если учесть реалистичные ожидания относительно будущего спроса на продукцию нашей компании?
- Поддерживает ли график распределения ресурсов нашей компании самых эффективных работников и виды деятельности, которыми они занимаются?
- Заняты ли эти лучшие сотрудники полный рабочий день важными делами или они выполняют одновременно столько заданий, что не могут как следует сосредоточиться ни на одном из них?

Ответы на вопросы данного типа зачастую весьма неприятны, а о том, какие “лекарства” могут понадобиться для исправления ситуации, даже думать не хочется. Следовательно, как мы видим, переход с этапа распределения на этап принятия решений требует от руководителей немалого мужества.

Определение приоритетов

В данном случае применимо одно-единственное правило, а именно.

Областям, обладающим наибольшим потенциалом с точки зрения благоприятных возможностей и результатов, следует оказать наибольшую поддержку — как количественную, так и качественную — всеми имеющимися ресурсами; только после этого можно выделить ресурсы на вторую перспективную по значимости с точки зрения потенциала область.

Самые трудные и рискованные решения, которые приходится принимать менеджерам, связаны с продуктами, поскольку варианты выбора в данном случае очень редко бывают четко очерченными и простыми. Так, например, распространена тенденция, в соответствии с которой продукты можно разделить на шесть групп: две с потенциалом большого вклада; три с потенциалом низкого или вообще отрицательного вклада, и одна — со средним потенциалом. Типичным также является приблизительное деление на категории:

- *Завтрашние кормильцы* — новые продукты или сегодняшние модифицированные, улучшенные кормильцы (реже — сегодняшние кормильцы без каких-либо изменений).
- *Сегодняшние кормильцы* — новаторские продукты вчерашнего дня.
- *Продукты, способные сделать чистый вклад при условии каких-либо радикальных перемен*; например, если покупатели каких-либо “специализированных” вариаций

продуктов или ограниченных партий товаров превратятся в покупателей нового, масштабного “постоянного” ассортимента. (Это промежуточная категория).

- *Вчерашние кормильцы* — как правило, продукты, которые выпускаются большими партиями, но плохо разбиваются на узкоспециализированные товары, небольшие заказы и тому подобные более мелкие категории. Они требуют массивной поддержки, поскольку “съедают” все, что зарабатывают, и даже намного больше. Следует отметить, что эта категория — после категории, описанной в следующем пункте, — получает самые значительные и ценные ресурсы. (Типичным примером является область так называемых “защитных исследований”.)
- *Посредственные, заурядные продукты* — как правило, это продукты, на которые еще вчера возлагали большие надежды, и которые не добились значительных успехов, но явными неудачниками при этом также не стали. Их вклад всегда негативен, и они почти никогда не добиваются большого успеха независимо от того, сколько ресурсов в них вкладывается. Несмотря на все вышеперечисленное, на их подъем и развитие затрачивается огромное и совершенно неоправданное количество усилий управленческого и технического персонала.
- *Неудачники* — данная категория не является большой проблемой, поскольку такие продукты обычно самоликвидируются.

Данная классификация предлагает основную линию направления при принятии управленческих решений. Прежде всего, следует снабдить всеми необходимыми ресурсами первую категорию — причем, как правило, в объемах, несколько больших, чем представляется необходимым. Затем ресурсы должны получить сегодняшние кормильцы. После этого компании, даже очень богатой талантами, придется ограничивать распределяемые ресурсы. Из продуктов, способных со временем внести наибольший вклад, поддержкой необходимо обеспечить только те, которые в случае их видоизменения наиболее вероятно станут успешными либо обеспечат поистине экстраординарный вклад в бизнес.

А с этого момента в распоряжении компании, как правило, уже не остается ресурсов с высоким потенциалом, причем это касается даже самых больших и прибыльных компаний с очень эффективным руководством. Нижней половине третьей группы и группам 4, 5 и 6 либо придется предоставить возможность работать без каких-либо ресурсов, либо просто позволить им “умереть”. Так, например, “вчерашние кормильцы” нередко становятся весьма респектабельными “дойными коровами”, которые приносят высокий доход еще несколько лет. Ожидать от них большего и тратить доллары на “искусственное дыхание” для продукта, который начал окончательно “умирать”, в высшей степени неразумно.

От посредственных продуктов, которые после четырех-пяти лет испытаний и напряженной работы по-прежнему остаются заурядными и совсем не оправдывают изначальных ожиданий в их отношении, непременно надо отказываться. Нет ничего более расточительного для компании, чем выпуск продукта, который “почти добился желаемого”. Это особенно необходимо, если все люди в компании убеждены, что, судя по его качеству и конструкции, либо по затратам и сложности производства (а именно это обычно имеют в виду инженеры, говоря о качестве), продукт-любимец просто “обречен” на успех.

Одним из элементов последнего и самого важного требования для достижения результативности бизнеса является мужество менеджера и его решимость до конца пройти через все логические решения, — невзирая на мольбы дать тому или иному продукту последний шанс или благовидные оправдания, например, характерные для бухгалтеров: “этот продукт берет на себя все накладные расходы” или характерные для менеджеров: “нам нужен полный ассортимент”. Конечно, эти оправдания не всегда необоснованны, но бремя доказательств по каждому алиби лежит на том, кто их предоставляет. Я бы очень

хотел рассказать вам о какой-либо четкой процедуре или контрольном списке, которые помогли бы обеспечить руководителей таким мужеством, но, к сожалению, мне о таких вещах ничего неизвестно.

Заключение

В этой статье я кратко обрисовал реальную работу менеджера. И она требует от управленческого работника систематически решать проблемы, связанные с повышением результативности деятельности его компании, — разрабатывать с этой целью план действий, проводить все необходимые виды анализа и точно определять, какие инструменты для этого понадобятся.

И хотя может показаться, что работа, которую приходится выполнять менеджерам, в каждой компании разная, она непременно должна основываться на одной непреложной истине: каждый продукт и каждая область деятельности в бизнесе начинают устаревать сразу после их появления. И, следовательно, каждые два-три года менеджерам необходимо проверять каждый продукт и каждый вид деятельности в организации на предмет их жизнеспособности. Каждый раз их следует рассматривать и анализировать, как мы анализируем предложение о выпуске *нового* продукта или о переходе на новые операции или новые виды деятельности, — т.е. с составлением бюджета, запроса на выделение ассигнований и т.д. Относительно каждого продукта или деятельности периодически необходимо задавать следующий вопрос: “Если бы мы не занимались этим, начали бы мы заниматься этим сейчас?” При отрицательном ответе необходимо задать еще один вопрос: “Как мы можем избавиться от данного продукта или вида деятельности, и сколько времени это займет?”

Конечным продуктом работы менеджера являются решения и действия, а не знания и интуиция. Наиболее сложные решения связаны с распределением усилий компании. И менеджерам в данном случае необходимо придерживаться неизменного правила: *при распределении ресурсов, особенно человеческих ресурсов с высоким потенциалом, первым делом и в максимально полной мере надо удовлетворить потребности наиболее многообещающих областей*. И если это означает, что в результате у компании не остается продуктивных ресурсов для многих интересных, но не являющихся жизненно важными проектов, то будет лучше отказаться от соблазна, чем по мелочам растрачивать ресурсы с высоким потенциалом или пытаться получить пусть даже невысокие результаты благодаря использованию ресурсов с низким потенциалом. Такой подход, несомненно, связан с весьма болезненными и рискованными решениями. Однако, в конце концов, именно за это менеджеры и получают свою зарплату.

ЧАСТЬ II

Мир руководителя

Глава 7. Информация, в которой нуждаются руководители

Январь-февраль, 1995 год.

С того самого момента, когда 30-40 лет назад появились новые инструменты для обработки данных, бизнесмены одновременно и переоценивали, и недооценивали важность информации для организаций. Все, — включая меня самого, — переоценивали возможности этих инструментов, если речь шла о созданных с помощью компьютеров “бизнес-моделях”, способных принимать решения и даже руководить многими областями бизнеса. Но мы также сильно недооценивали новые инструменты; мы видели в них лишь средство для более эффективного решения задач, которые руководители уже и так решали в ходе управления своими организациями.

Сегодня уже никто не говорит о бизнес-моделях, способных принимать решения экономического характера. До сегодняшнего дня наиболее значительный вклад всех имеющих у нас устройств для обработки данных был сделан не в менеджменте. Он был сделан в операции — достаточно вспомнить, например, о компьютеризированном проектировании или о чудесных компьютерных программах, с помощью которых современные архитекторы решают структурные проблемы проектируемых зданий.

Однако, несмотря на и недооценку, и переоценку новых инструментов, мы все же не смогли разглядеть, что они радикальным образом изменяют задачи, которые необходимо решить в будущем. Как снова учит нас история, концепции и инструменты постоянно взаимодействуют друг с другом. Одни из них изменяют другие. Именно это сейчас происходит с концепцией, которую мы называем бизнесом, и с инструментами, которые мы называем информацией. Новые инструменты позволяют, — а порой и заставляют нас — взглянуть на бизнес-предприятия совершенно иначе, в частности:

- как на генератор ресурсов, т.е. как на организации, способные преобразовать предпринимательские затраты в предпринимательские доходы;
- как на звено в экономической цепи, которую менеджерам необходимо понять в комплексе, чтобы иметь возможность управлять своими затратами;
- как на общественные институты для создания богатства;
- как на создателя и одновременно на создание материальной среды, т.е. области за пределами организации, в которой “спрятаны” ее благоприятные возможности и результаты, но которая является также и источником опасности для успеха и для самого выживания любого бизнеса.

В этой главе речь идет об инструментах, без которых руководители не смогут получать жизненно необходимую им информацию. Некоторыми из них мы пользуемся уже довольно давно, но очень немногие, если таковые имеются вообще, нацелены на задачу управления бизнесом. Кое-какие явно нуждаются в изменении; в их теперешнем виде они уже не работают. Относительно других инструментов, которые, судя по всему, приобретут огромное значение в будущем, у нас есть только общее представление, а сами инструменты еще предстоит создать.

Мы только начинаем понимать, как использовать информацию в качестве инструмента, но уже сегодня можем с высокой степенью вероятности описать основные элементы информационной системы, необходимой руководителям для эффективного управления

компаниями. Следовательно, мы способны как минимум приблизиться к пониманию того, какие концепции должны лежать в основе бизнес-предприятия — назовем его реконструированной корпорацией, — которым руководителям придется управлять завтра.

От калькуляции затрат к контролю над доходами

Дальше всего мы продвинулись в реконструкции бизнеса и информации в сфере наиболее традиционных информационных систем — бухгалтерии. Многие современные компании перешли от традиционной калькуляции затрат на *дифференцированную систему калькуляции*, т.е. на учет затрат по видам деятельности, который представляет собой совершенно отличную концепцию бизнес-процесса, особенно в производственной сфере, и в котором используются совершенно иные способы оценки и критерии.

Традиционная калькуляция затрат, которая впервые была предложена *General Motors* 70 лет назад, принимает как аксиому, что совокупные производственные затраты представляют собой сумму затрат отдельных операций. Однако на показатели конкурентоспособности и прибыльности прежде всего влияют затраты процесса в целом, и именно они фиксируются при использовании дифференцированной системы калькуляции, — и именно ими можно управлять благодаря новому методу калькуляции.

Базовой предпосылкой новой системы калькуляции является то обстоятельство, что производство представляет собой интегрированный процесс, который начинается с момента, когда сырье, материалы и комплектующие прибывают на погрузочные платформы завода, и продолжается даже после того, как готовый продукт поставляется конечному пользователю. В стоимость продукта входят также его обслуживание и установка, даже если потребитель оплачивает эти операции.

При традиционной калькуляции затрат оценивается, сколько стоит *выполнение* той или иной задачи, например, нарезки резьбы на гайке. При использовании дифференцированной системы калькуляции регистрируется также стоимость *невыполнения* задачи, например, затраты на простой оборудования; затраты, связанные с ожиданием нужных запчастей или инструментов; затраты при задержке отгрузки материальных запасов, а также стоимость переделки и превращения в лом бракованной продукции. Затраты невыполнения, которые при традиционном методе калькуляции учтены быть не могут и не учитываются, зачастую равны, а иногда и превышают затраты выполнения задачи. Следовательно, дифференцированная система калькуляции обеспечивает не просто наилучший контроль над затратами, но еще и позволяет эффективно *контролировать результаты*.

Традиционный метод калькуляции затрат основан на предпосылке, что та или иная операция — например, термообработка — должна быть выполнена, и выполнена в нужном месте в нужное время. Дифференцированная система калькуляции задает вопрос: а надо ли вообще выполнять данную операцию? И если да, то, где ее лучше всего выполнить? Таким образом, дифференцированная система калькуляции объединяет в единый анализ несколько разных видов управленческой деятельности — функционально-стоимостный анализ, анализ процесса, управление качеством и калькуляцию.

Благодаря этому новая система калькуляции способна значительно снизить производственные затраты бизнеса — в некоторых случаях на треть и даже более. Но влияние этого метода наиболее велико в сервисной сфере. Уже понятно, что в большинстве производственных компаний традиционный метод калькуляции затрат не отвечает всем требованиям к процессу учета, но в сервисных отраслях — банках, розничных магазинах, больницах, школах, в газетах, на радио и телестанциях — дело осложняется еще и тем, что при таком подходе информация по затратам практически отсутствует.

В последнее время благодаря дифференцированной системе калькуляции мы смогли понять, почему традиционная система не работала в сервисных компаниях. Не из-за использования неправильной методики, а потому, что традиционная калькуляция затрат основана на неверных предположениях. Сервисные компании не могут начинать процедуру калькуляции с учета затрат по отдельным видам операционной деятельности, как это делали производственные компании, используя традиционный метод. Им необходимо начинать с предположения, что существуют только *одни* затраты: общие затраты системы. И на протяжении любого конкретного периода времени это будут постоянные издержки. Знаменитая разница между постоянными и переменными издержками, на которой базируется традиционный метод калькуляции затрат, в сервисной сфере практически бессмысленна. Также, впрочем, как и базовая предположка традиционного подхода к калькуляции затрат, которая гласит, что труд может быть заменен капиталом. На самом деле, особенно если речь идет о квалифицированном труде, дополнительные капиталовложения потребуют больших, а не меньших затрат на труд. Например, больнице, закупающей новое диагностическое оборудование, понадобится четыре-пять специально подготовленных работников, которые смогут на нем работать. И всем организациям, в которых используется квалифицированный труд, следует как можно быстрее усвоить этот урок. В основе же дифференцированной системы калькуляции лежат предположения, что на протяжении определенного периода времени все издержки остаются постоянными, и что ресурсы не могут заменяться друг другом, чтобы можно было провести калькуляцию всей операции. Применяв эти предположения в сервисной сфере, мы впервые обрели возможность получать фактические данные о затратах и контролировать доход предприятий.

Например, банки на протяжении нескольких десятилетий пытались применить традиционные методы калькуляции затрат в своем бизнесе — и не добились сколько-нибудь значимых результатов. Сегодня они начали задаваться вопросом: какой *один вид деятельности* является центром затрат и результатов банковского предприятия? Ответ: обслуживание потребителя. Издержки на обслуживание одного потребителя во всех областях банковской деятельности являются постоянными. Следовательно, издержки и прибыльность банка определяются доходом, полученным от обслуживания одного потребителя, который зависит как от объема предоставленных ему услуг, так и от их комплекса. Розничные продавцы, особенно в Западной Европе, поняли это уже несколько лет назад. Сегодня они исходят из предположения, что с того момента, как установлены торговые полки, их издержки становятся постоянными, и задача менеджмента заключается в максимизации доходов на протяжении определенного периода времени. И такая концентрация внимания на контроле над затратами позволила им достичь повышения прибыльности своего бизнеса невзирая на низкие цены и невысокую маржу прибыли.

Сегодня сервисные компании только начинают применять новые концепции калькуляции затрат. В некоторых областях, например, в исследовательских лабораториях, где практически невозможно точно измерить продуктивность, мы всегда будем полагаться не на какие-либо конкретные критерии, а лишь на оценку и суждения. Однако для большинства сервисных работ и областей, в которых используется квалифицированный труд, в течение последующих 10-15 лет предстоит разработать надежные инструменты для измерения и управления затратами и для сравнения этих затрат с результатами деятельности предприятий.

Более четкое и тщательное осмысление проблем калькуляции затрат в сервисе должно привести к формированию нового взгляда на затраты, связанные с привлечением и удержанием потребителей в компаниях самых разных типов. Если бы, например, GM, Ford и Chrysler использовали метод калькуляции затрат по видам деятельности, они бы намного раньше поняли полную тщетность своих молниеносных операций, направленных на по-

вышение конкурентоспособности, в ходе которых покупателям новых автомобилей предлагались огромные скидки и весьма существенные денежные вознаграждения. Эти акции стоили “Большой Тройке” автомобилестроителей огромных средств и, что еще хуже, привлекли к ним огромное количество потенциальных клиентов. Эти попытки закончились резким ухудшением рыночной позиции всех трех компаний. Однако ни затраты, связанные со специфическими сделками, ни негативные доходы от них не нашли отображения в данных, полученных в результате традиционной калькуляции затрат, и менеджмент этих фирм не смог вовремя понять, какой вред наносят подобные акции. Традиционный метод калькуляции затрат позволяет оценить только затраты отдельных производственных операций в изоляции, а именно на эти операции скидки и возвраты наличных на рынке сбыта никакого негативного влияния не оказали. Кроме того, при традиционном методе калькуляции затрат совершенно не отображается влияние ценовых решений компании на такой важный показатель ее деятельности, как доля рынка.

Дифференцированная система калькуляции затрат позволяет — по крайней мере, пытаются — отобразить влияние изменения затрат и доходов по каждому виду деятельности на общие результаты работы предприятия. Если бы автомобилестроительные компании использовали этот метод, они бы быстро увидели, какой вред наносят им масштабные дисконтные акции. Именно благодаря тому, что японские производители уже используют дифференцированную систему калькуляции затрат, хотя пока и в довольно примитивной форме, такие компании, как *Toyota*, *Nissan* и *Honda* не стали пытаться конкурировать со своими американскими соперниками путем предоставления скидок и в результате сумели удержать свои доли рынка и сохранить прибыль на прежнем уровне.

От юридической фикции к экономической реальности

Однако понятно, что изучать затраты только по своим операциям отнюдь недостаточно. Чтобы преуспевать на конкурентном глобальном рынке, компании необходимо как можно больше знать о затратах в своей экономической цепочке в целом, и в деле управления затратами и максимизации доходов активно сотрудничать с остальными членами этой цепочки. Осознав это, компании начинают переходить от калькуляции затрат в их организациях к калькуляции затрат всего экономического процесса в целом, в котором даже очень крупные компании являются лишь одним из звеньев.

Любое юридическое лицо, т.е. любая компания, является для ее акционеров, кредиторов, сотрудников и налоговых инспекторов фактической реальностью. Но с экономической точки зрения это всего лишь фикция. Больше 30 лет назад компания *Coca-Cola* была франчайзером. Продукт производился и разливался в бутылки независимыми производителями. Сегодня эта компания владеет в США самыми крупными линиями бутылочного разлива. Однако потребителям этого напитка, даже тем немногим, которым известен данный факт, это решительно безразлично. На рынке имеет значение только экономическая реальность, затраты по процессу в целом, независимо от того, кто и чем владеет.

Снова в истории бизнеса повторяется одно и то же: неизвестные компании появляются ниоткуда и всего за несколько лет обгоняют солидных и устоявшихся лидеров рынка, не прилагая при этом значительных усилий. Это всегда объясняют более эффективной стратегией, более прогрессивными технологиями, более экономичным производством или более успешными маркетинговыми программами. Однако в каждом таком случае новоприбывшие, помимо всего прочего, имеют огромные преимущества в области затрат, как правило, около 30%. И причина заключается в одном и том же: все преуспевающие новые компании управляли не только своими затратами, а затратами в экономической цепочке в целом.

Наиболее упоминаемый в прессе пример компании, которая эффективно управляет затратами своих поставщиков и дистрибьюторов, — это *Toyota*. Все элементы ее экономической цепочки являются членами ее группы, так называемому *кейрецу*. Через эту сеть *Toyota* управляет общими затратами производства, сбыта и обслуживания своих автомобилей как единым потоком затрат, направляя основные усилия на участки наименьших затрат и больших доходов.

При этом следует заметить, что управление потоком экономических затрат — изобретение отнюдь не японское, а американское. Изначально данная идея была предложена человеком, в свое время создавшим *General Motors*, Вильямом Дюраном. В 1908 году Дюран начал скупать небольшие преуспевающие автомобилестроительные компании — *Buick*, *Oldsmobile*, *Cadillac*, *Chevrolet* — и объединил их в новую корпорацию *General Motors Corporation*. В 1916 году он основал отдельную дочернюю компанию *United Motors*, которая начала скупать небольшие и преуспевающие фирмы-производители комплектующих. Одним из первых ее приобретений стала компания *Delco*, владевшая патентами на автоматический стартер (изобретение Чарльза Кеттеринга).

В результате Дюран скупил около 20 компаний-поставщиков; его последним приобретением — в 1919 году, за год до устранения его с поста главного исполнительного директора *GM*, — стала компания *Fisher Body*. Дюран намеренно ввел комплектующие и аксессуары в конструкторский процесс новой модели автомобиля с самого его начала. Это позволило ему управлять совокупными затратами на каждый готовый автомобиль как единым потоком затрат. Тем самым Дюран изобрел кейрецу.

Однако в период между 1950-м и 1960-м годом изобретение Дюрана стало удавкой на шее компании, поскольку вследствие такого объединения затраты на труд в подразделениях *GM*, производящих комплектующие, стали выше, чем у их независимых конкурентов. По мере того, как сторонние клиенты, независимые автомобилестроительные компании, например, *Packard* и *Studebaker*, приобретающие до 50% комплектующих, выпускаемых подразделениями *GM*, один за другим прекратили свое сотрудничество с компанией, ее контроль над затратами и качеством товаров основных поставщиков канул в Лету. Но еще не менее 40 лет системы калькуляции затрат *GM* обеспечивали ее неоспоримым преимуществом по сравнению с самыми эффективными ее конкурентами, среди которых большую часть времени лидировала компания *Studebaker*.

Sears, Roebuck and Company первыми скопировали систему Дюрана и применили ее в розничной торговле. В двадцатых годах компания заключила долговременные контракты с поставщиками и приобрела у них миноритарные пакеты акций (участие в капитале компании, не составляющее контрольного пакета. — *Примеч. ред.*). Благодаря этому *Sears* получила возможность консультироваться с поставщиками в ходе разработки новых видов продукции и управлять потоком затрат в целом. Это на десятки лет обеспечило компании неоспоримое преимущество в области затрат.

В начале тридцатых годов базирующаяся в Лондоне сеть универмагов *Marks and Spencer* скопировала подход *Sears* и добилась таких же результатов. Еще через 20 лет японцы в главе с *Toyota* изучили и скопировали опыт обеих компаний. Затем, уже в восьмидесятых годах, компания *Wal-Mart Stores* адаптировала данный подход, позволив поставщикам свозить товары прямо на склады своих магазинов. Благодаря этому отпала необходимость в оптовых товарно-материальных запасах, что позволило компании на треть сократить традиционные для розничной торговли затраты.

Однако эти компании и по сей день остаются редким исключением. Хотя экономисты знают об огромной важности калькуляции затрат во всей экономической цепочке в целом еще со времен Альфреда Маршалла, который писал об этом еще в конце девяностых годов XIX столетия, большинство бизнесменов по-прежнему относятся к этой идее как к эконо-

мической абстракции. Однако управление затратами в экономической цепочке в целом становится насущной необходимостью. В своей статье *From Lean Production to the Lean Enterprise* (“От экономичного производства к экономичному предприятию”) [7] Джеймс П. Вомак и Дэниел Т. Джонс настойчиво указывали, что руководителям необходимо организовывать и управлять не только цепочкой затрат, но и всем остальным — особенно корпоративной стратегией и товарным планированием, — как общим экономическим целым, независимо от юридических ограничений в отношении отдельных компаний.

Мощным фактором, вынуждающим компании переходить на калькуляцию затрат в экономической цепочке в целом, непременно станет переход от ценообразования, основанного на затратах, на калькуляцию затрат, основанную на ценах. Традиционно западные компании всегда начинали с затрат, доводили желаемую маржу прибыли до максимума и таким образом назначали цены на продукты. Иными словами, они использовали ценообразование, основанное на затратах. Но такие компании, как Sears и Marks and Spencer, уже давно перешли на калькуляцию затрат, основанную на ценах, при которой цена, которую желает платить потребитель, определяет все допустимые затраты, начиная со стадии разработки продукта. До недавнего времени эти компании оставались исключениями, но сегодня их подход становится правилом. Для экспортных операций его первыми адаптировали японцы. На сегодняшний день Wal-Mart и все остальные магазины, продающие товары по сниженным ценам, в США, Японии и Европе практикуют калькуляцию затрат, основанную на ценах. Именно этот подход стал основой успеха последних моделей Chrysler и успеха модели Saturn корпорации GM. Однако следует отметить, что компании могут использовать данный метод только в том случае, если они управляют затратами в своей экономической цепочке в целом.

Эти идеи применимы также в компаниях, работающих по принципу аутсорсинга (заключение субдоговора на выполнение работ с внешними фирмами. — *Примеч. ред.*), к альянсам и совместным предприятиям — в принципе, в любой бизнес-структуре, где в основе лежит не контроль, а партнерство. Именно такие экономические единицы, а не традиционные материнские компании, обладающие всеми правами владения на дочерние компании, становятся основными моделями, нацеленными на рост, особенно в условиях глобальной экономики.

При этом следует признать, что для большинства компаний переход на калькуляцию затрат в экономической цепочке будет весьма трудным и болезненным. Для этого необходимо иметь унифицированные, или хотя бы сопоставимые системы бухучета во всех экономических единицах, входящих в цепочку. А пока все выполняют бухгалтерские операции своими способами, и при этом каждый убежден, что его способ является единственно возможным. Более того, новый способ калькуляции затрат требует, чтобы компании обменивались сведениями, а даже в пределах одной компании люди, как правило, не готовы делиться друг с другом информацией. Но несмотря на сложности, современные компании могут найти способ практиковать калькуляцию затрат в экономической цепочке в целом, что наглядно демонстрирует пример Procter & Gamble. Используя в качестве модели подход, с помощью которого Wal-Mart формирует тесные взаимосвязи со своими поставщиками, P&G сегодня иницирует обмен информацией и менеджмент экономической цепочки в 300 крупных розничных магазинах и продает огромное количество товаров по всему миру.

Каковы бы ни были преграды, переход на калькуляцию затрат в экономической цепочке в целом неминуем. В противном случае даже наиболее эффективные компании будут нести огромный ущерб вследствие постоянного повышения расходов.

Информация для создания богатства

Предприятия работают для того, чтобы создавать богатство, а не для того, чтобы контролировать затраты. Однако этот очевидный факт никак не отображен в традиционных системах оценки. Уже на первых курсах институтов будущих бухгалтеров учат, что балансовый отчет отображает ликвидационную стоимость предприятия и предоставляет кредиторам самую невыгодную информацию. Но никакими нормальными предприятиями никто не управляет так, чтобы, в конце концов, их ликвидировать. Как уже было сказано, ими необходимо управлять таким образом, чтобы они создавали богатство. А для этого нужна информация, позволяющая руководителям вырабатывать обоснованные суждения. Эта деятельность требует четырех наборов диагностических инструментов: базовой информации, информации о продуктивности, информации об основных сферах компетенции и информации о распределении дефицитных ресурсов. В совокупности эти инструменты составляют основной комплект инструментов руководителя для управления существующим бизнесом.

Базовая информация

Самым старым и наиболее распространенным набором диагностических инструментов для менеджмента являются прогнозы относительно денежного потока и ликвидности, а также такие стандартные меры, как соотношение между товарно-материальными запасами дилеров и объемом продаж новых автомобилей; прибыль для покрытия процентных платежей при эмиссии облигаций, а также соотношение между невыплаченными дебиторскими задолженностями более чем за шесть месяцев, общими дебиторскими задолженностями и объемом продаж. Эти показатели можно сравнить с данными, которые собирает врач в ходе общего медосмотра: вес, пульс, температура, давление и анализ мочи. Если все показатели в норме, они нам ничего нового не скажут. Если же они выходят за определенные рамки, то указывают на наличие проблемы, которую необходимо как можно раньше идентифицировать и вылечить. Эти критерии можно назвать базовыми.

Информация о продуктивности

Второй набор инструментов для бизнес-диагноза касается продуктивности основных ресурсов. Самый старый из них — образца времен Второй мировой войны — оценивает продуктивность физического, ручного труда. Сегодня мы постепенно разрабатываем системы критериев — хотя все еще довольно примитивных — для оценки продуктивности квалифицированного и сервисного труда. Однако оценивая только продуктивность работников — неважно, “белых” или “синих воротничков”, — в наши дни мы не сможем получить адекватной информации о продуктивности. Нам нужны данные о продуктивности всех факторов.

Именно этим объясняется постоянно растущая популярность такого показателя, как экономическая добавленная стоимость (EVA— economic value-added). EVA базируется давно на известном факте: то, что мы обычно называем прибылью (деньги, оставшиеся для обслуживания собственного капитала), как правило, прибылью вовсе не является [8]. До тех пор, пока бизнес не получит прибыль, большую чем его собственный капитал, он работает убыточно. Такое предприятие возвращает в экономику меньше, чем потребляет ресурсов. Оно не покрывает свои затраты полностью до тех пор, пока объявленная прибыль не начнет превышать стоимости его собственного капитала. И до этого момента оно не создает богатства; оно его разрушает. Между прочим, исходя из такой оценки, очень малое число американских компаний со времен Второй мировой войны работали прибыльно.

Оценивая добавленную стоимость по всем затратам, включая стоимость собственного капитала, EVA, по сути, измеряет продуктивность всех факторов производства. Сама по себе эта мера не показывает, почему тот или иной товар или услуга не добавляют стоимость, и не объясняет, что следует предпринять в связи с этим. Но она показывает, что именно необходимо узнать и следует ли предпринимать какие-либо коррективные меры. Кроме того, EVA можно использовать, чтобы узнать, что именно в вашей компании или в вашей экономической цепочке работает эффективно, какой продукт, услуга, операция или вид деятельности характеризуется необычно высокой продуктивностью и большой добавленной стоимостью. А после этого нам остается лишь решить вопрос: чему нас учит этот успех?

Современным новейшим инструментом для получения информации о продуктивности является бенчмаркинг — процесс поиска новых и более совершенных рабочих методов путем сравнения собственных приемов с наилучшими из тех, которые используют другие в вашей области, или, еще лучше, в бизнесе вообще. Бенчмаркинг вполне логично основывается на предположении, что то, что хорошо делает одна организация, может так же хорошо делать и другая. Кроме того, этот метод логично предполагает, что конкурентоспособной компании необходимо быть, как минимум, не хуже лидера. В совокупности EVA и бенчмаркинг являются диагностическими инструментами, позволяющими оценить продуктивность всех факторов и эффективно управлять ею.

Информация о конкурентах

Третий набор инструментов связан с основной сферой компетенции компании. Еще со времени опубликования новаторской статьи С. К. Прахалада и Гэри Хамела *The Core Competence of the Corporation* (“Ключевая компетенция корпорации”) [9] нам известно, что лидерство обуславливается способностью делать что-либо лучше остальных. Иными словами, оно базируется на основных сферах компетенции компании, в которых рыночная или потребительская ценность объединяются со специфическими способностями производителя или поставщика.

Приведу несколько примеров: способность японцев производить миниатюрные компоненты для электроники, в основе которой лежит 300-летняя традиция росписи крошечных лакированных шкатулок, так называемых *инро*; или умение японских мастеров вырезать целый зоопарк самых разных животных на застёжках для пояса размером меньше пуговицы, которые называются *нэцке*; почти уникальная способность *GM*, которая вот уже на протяжении 80 лет делает только выгодные приобретения; или также почти уникальная способность *Marks and Spencer* разрабатывать упакованные и готовые к употреблению деликатесные блюда, вполне доступные / (для бюджета среднего класса. Но как же можно определить, какими основными сферами компетенции ваша компания уже обладает, и какие ей необходимы, чтобы занять лидерскую позицию и укрепиться на ней? Как понять, усиливается или ослабевает ваша основная способность? И по-прежнему ли вам нужна именно она или ее уже необходимо сменить?

До сих пор обсуждение этой темы преимущественно носило эпизодический, несистематический характер. Однако сегодня целый ряд узкоспециализированных компаний среднего размера — шведский производитель фармакологической продукции, американский производитель товаров особого спроса, некоторые другие — разрабатывают методологию, позволяющую им оценивать и управлять сферами своих основных компетенций. Первый шаг в этом направлении заключается во внимательном наблюдении за своими экономическими показателями и показателями ваших конкурентов. При этом особенное внимание следует уделить случаям неожиданного успеха и неожиданных неудач в областях, где вы или

ваши конкуренты обычно добивались стабильно хороших результатов. Неожиданный успех покажет вам, что больше всего ценит рынок, и за что он готов платить. Он продемонстрирует, в чем именно состоит преимущество, благодаря которому компания, добившаяся успеха, стала лидером. Случаи неожиданных неудач должны стать первыми сигналами того, что рынок начал меняться, либо того, что сфера компетенции потерпевшей неудачу компании начала ослабевать.

Такой анализ позволяет на раннем этапе заметить появление новых благоприятных возможностей. Например, благодаря внимательному наблюдению за случаями неожиданных успехов одна американская инструментальная компания обнаружила, что небольшие японские мастерские очень активно покупают ее дорогой и сложный инструментарий несмотря на то, что она, разрабатывая свою продукцию, не учитывала их потребностей и никогда не делала им специальных предложений о продаже. Это позволило компании определить новую сферу своей компетенции: оказалось, что ее продукция привлекала японцев потому, что, несмотря на техническую сложность, ее инструменты было легко обслуживать и ремонтировать. А когда новые инструменты начали разрабатывать с учетом этого факта, компания быстро стала лидером на американском и западноевропейском рынках мини-заводов и мастерских — на огромных рынках, где она до этого почти не вела бизнеса.

Основные сферы компетенции у каждой организации разные: они, можно сказать, являются одним из элементов индивидуальности компании. Но есть одна основная способность, которой должна обладать любая организация, причем не только коммерческая — *новаторство*. Более того, каждая организация должна уметь фиксировать и оценивать свою *эффективность в области новаторства*. В организациях, которые это уже делают, — к ним относятся ряд преуспевающих компаний, производящих фармацевтическую продукцию, — отправным пунктом стали отнюдь не показатели эффективности этих компаний. Они начали с тщательной регистрации инноваций во всей отрасли за определенный период. Какие из инноваций оказались действительно успешными? Сколько из них принадлежало нам? Насколько наша эффективность в этой сфере соизмерима с нашими целями? А с общим направлением развития рынка? С нашим положением на рынке? С нашими затратами на научные исследования? Сделаны ли нами успешные инновации в сферах наиболее активного роста и наибольших благоприятных возможностей? Сколько поистине важных новаторских возможностей мы упустили? Почему? Потому что вовремя не рассмотрели их? Или потому, что рассмотрели, но все же не воспользовались? Или потому, что отнеслись к этому делу небрежно? И насколько успешно мы преобразовали инновацию в коммерческий продукт? Следует признать, что ответы на эти вопросы носят, скорее, общий оценочный характер, чем позволяют подробно измерить достижения компании. Конечно, в процессе такого анализа поднимаются вопросы, на которые очень трудно дать четкий ответ, но это очень правильные и нужные вопросы.

Информация о распределении ресурсов

Последняя сфера, в которой диагностическая информация необходима для управления существующим бизнесом с целью создания богатства — это распределение двух дефицитных ресурсов: капитала и эффективной рабочей силы. Именно эти два ресурса преобразуют в практические действия всю информацию о своей компании, которой владеет менеджмент. Именно они определяют, хорошо или плохо работает предприятие.

GM разработала первый процесс оценки ассигнований на капиталовложения около 70 лет назад. Сегодня такой процесс разработан практически в каждой компании, но лишь единицы используют его правильно. Компании оценивают свои планы ассигнований на

капиталовложения с применением всего одного-двух из следующих критериев: рентабельность инвестиций, период окупаемости, движение денежной наличности и приведенная (дисконтированная) стоимость. Однако уже давно — с начала тридцатых годов — известно, что ни один из этих методов не является абсолютно эффективным, если используется в изоляции. Чтобы правильно оценить планы капиталовложений, компания должна пользоваться всеми четырьмя критериями в комплексе. 60 лет назад такая работа потребовала бы длительного и трудоемкого “перемалывания” бесконечного количества цифр и показателей. Сегодня же компьютер способен предоставить нужную информацию буквально в считанные минуты. Кроме того, мы уже на протяжении 60 лет знаем, что менеджерам никогда не следует рассматривать только одно предложение об ассигнованиях на капиталовложения; им следует выбрать и рассмотреть ряд проектов с наилучшим соотношением благоприятных возможностей и риска. Этот подход требует, чтобы сделанный выбор отображался в бюджете ассигнований на капиталовложения, — и этого большинство компаний также не делают. Но хуже всего то, что в процессе оценки ассигнований на капиталовложения никто даже не просит предоставить два невероятно важных типа информации.

- Что произойдет, если предложенные капиталовложения не смогут обеспечить обещанных результатов, как это бывает в трех из пяти случаев? Нанесет ли это существенный вред компании или почти не отразится на ней?
- Если капиталовложения окажутся успешными — и особенно если они окажутся более успешными, чем мы ожидали, — к чему нас это обяжет? Судя по всему, никто в *GM* не потрудился задаться вопросом, к чему обяжет компанию огромный успех модели Saturn. В результате компания может оказаться в ситуации, когда она сама “убьет” свой успех, поскольку окажется неспособной в полной мере финансировать дальнейшее производство этой популярной модели.

Кроме того, заявка на ассигнование на капиталовложения должна включать ряд конкретных сроков: когда и каких результатов мы можем ожидать? Затем необходимо наладить систему постоянной отчетности и анализа всех результатов: успешных, почти успешных, почти неудачных и неудачных. Нет лучшего способа повысить эффективность деятельности организации, чем оценивать результаты ассигнований на капиталовложения путем их сравнения с обещаниями и ожиданиями, которые привели к одобрению данного выбора. Насколько дальше, например, продвинулись бы сегодня США, если бы в последние 50 лет обратная связь по результатам правительственных программ стала стандартной практикой.

Однако капитал — это только один основной ресурс организации, и он ни в коем случае не является самым ограниченным и дефицитным. Самый дефицитный ресурс любой организации — эффективные сотрудники. Еще во время Второй Мировой войны армия США — и до сих пор больше ни одна организация в мире — научилась тестировать свои решения относительно назначений людей на те или иные должности. Сегодня, прежде чем назначить человека на важный командный пост, здесь задаются таким вопросом: чего именно мы ожидаем от этого старшего офицера? После этого всех кандидатов оценивают именно с учетом этих ожиданий. Кроме того, в ВВС США постоянно проводится оценка процесса отбора людей для высшего командного состава, в ходе которой изучаются успехи и неудачи последних назначений. В бизнесе же не принято назначать на должности с учетом конкретных ожиданий относительно достижений выбранного руководителя, а также систематически оценивать результаты такого отбора. Стараясь создать богатство, менеджеры должны распределять человеческие ресурсы столь же тщательно и взвешенно, как распределяют капитал. И не менее тщательно необходимо документировать и изучать

последствия таких решений.

Где находятся результаты

Однако все вышеописанные четыре набора информации рассказывают нам только о текущем, существующем положении дел в бизнесе. Иными словами, они определяют *тактическое направление*. Чтобы разработать *стратегию*, нам необходима организованная информация о среде. Стратегия должна основываться на информации о рынках, потребителях и не-потребителях; о технологиях в вашей отрасли и в других сферах; о финансовой ситуации в мире; об изменении мировой экономики в целом. Ведь именно там находятся результаты деятельности организаций. Внутри них находятся только центры затрат; а единственным центром прибыли является потребитель, чек которого принят к оплате.

Наиболее серьезные изменения также всегда начинаются за пределами организации. Розничный продавец может очень многое знать о людях, которые покупают товары в его магазине. Однако, как бы успешно не шли его дела, потребителями любого розничного торговца является лишь очень незначительная часть рынка; подавляющее большинство его потребителями не является. А именно в этой среде всегда начинаются перемены, которые со временем становятся весьма значимыми и серьезными.

По меньшей мере, половина всех новых важнейших технологий, преобразовавших производственный сектор за последние 50 лет, появилась за пределами этой отрасли. Так, векселя (“коммерческие бумаги”), которые произвели настоящую революцию в финансовой сфере США, были предложены не банкирами. Молекулярная биология и генная инженерия возникли не в фармакологической отрасли. И хотя очень многие компании продолжают и будут продолжать работать, не выходя за пределы локальных или региональных рынков, все они, по крайней мере, потенциально, сталкиваются с глобальной конкуренцией со стороны сфер и областей деятельности, о которых раньше ничего не слышали.

Конечно, не вся информация о внешней среде, которая может понадобиться менеджеру, бывает открытой и доступной. Так, например, мы не имеем информации — даже ненадежной — об экономических условиях во многих регионах Китая, или об юридических ограничениях в большинстве стран бывшего Советского Союза. Но даже когда такая информация абсолютно доступна, многие компании ее игнорируют. Так, множество американских компаний в шестидесятые годы пришли в Европу, даже не ознакомившись с трудовым законодательством этих стран. А европейские компании были так же слепы и плохо проинформированы, когда начали создавать свои предприятия в США. И главной причиной фиаско японских инвестиций в недвижимость штата Калифорния в девяностых годах также стала беспечность инвесторов, которые предварительно не потрудились ознакомиться с элементарными принципами районирования и налогообложения в этом регионе.

Серьезной причиной неудач компаний является также распространенная ошибочная предпосылка, что условия — налоговые, социальные, рыночных предпочтений и многие другие — *должны быть* такими, какими, с нашей точки зрения, им *следует быть*. Адекватная информационная система должна включать сведения, заставляющие руководителей ставить это предположение под сомнение. Она должна подталкивать их к правильным вопросам, а не просто снабжать сведениями, которые они ожидают получить. Такой подход в первую очередь предполагает, что руководители знают, какая информация им нужна и получают ее на регулярной основе. И, наконец, данный подход требует, чтобы они систематически учитывали полученную информацию в процессе принятия решений.

Некоторые мультинациональные компании — *Unilever, Coca-Cola, Nestle*, крупные

японские торговые фирмы и ряд больших строительных фирм — в последнее время очень напряженно работали над созданием систем для сбора и организации информации о внешней среде. Однако большинству предприятий лишь предстоит проделать эту работу.

И даже крупные компании будут нанимать для выполнения этой задачи сторонних специалистов. Чтобы определить, что именно нужно организации, необходим человек, который досконально разбирается в узкоспециализированной информационной сфере. Информационный поток настолько велик, что только специалист способен найти правильный путь к его использованию. Источники информации чрезвычайно разнообразны. Конечно, некоторые типы сведений компании могут получить самостоятельно, например информацию о потребителях и не-потребителях или о технологиях, появившихся за последнее время в их отрасли. Однако значительная часть информации об окружающей среде, которую необходимо иметь любому предприятию, доступна только из внешних источников — из всевозможных банков данных и специальных информационных служб; из журналов, издающихся на многих языках мира; из торговых ассоциаций, правительственных изданий, отчетов Мирового банка, научных работ и результатов специализированных исследований.

Еще одна причина, по которой компаниям сегодня не обойтись без помощи стороннего специалиста по работе с информацией, заключается в том, что собранные сведения должны быть организованы таким образом, чтобы ставить под сомнение и оспаривать стратегию компании. Просто собрать данные недостаточно. Их необходимо объединить со стратегией; они должны использоваться для тестирования предпосылок, определяющих направление деятельности компании; и они должны ставить под сомнение точку зрения, которой в данное время придерживается компания. Сделать это можно, например, с использованием нового программного обеспечения, которое позволяет обрабатывать информацию с учетом специфических потребностей разных конкретных групп организаций, — например, больниц или страховых компаний. Так, база данных Lexis снабжает информацией данного типа юридические фирмы, но она только дает ответы на вопросы; своих вопросов она не задает. Что нам необходимо, — так это службы, которые выдвигали бы конкретные предположения относительно использования информации, задавали направляющие вопросы о компаниях и о практике разных пользователей информации и, возможно, проводили интерактивные консультации. Мы также могли бы заключать контракты на предоставление информации о внешней среде со сторонними организациями. А возможно, самым популярным провайдером таких услуг, особенно для небольших предприятий, со временем станут так называемые “свои посторонние”, т.е. независимые консультанты.

Но каким бы способом мы не удовлетворяли свою потребность в информации о внешней среде, в которой, как правило, лежат все основные угрозы и благоприятные возможности для нашего бизнеса, эта потребность будет только расти и становиться более насущной.

Вы можете возразить, что очень немногие из упомянутых выше потребностей в информации новы, и будете, конечно, правы. На понятийном уровне многие новые критерии обсуждаются уже много лет и в разных странах. Что в этой области действительно ново — так это технические возможности обработки данных. Они позволяют нам очень быстро и дешево делать то, на что еще несколько лет назад уходило много часов напряженного и дорогостоящего труда. Семьдесят лет назад благодаря хронометрическим исследованиям возник метод традиционной калькуляции затрат. Сегодня же компьютеры позволили разработать дифференцированную систему калькуляции затрат; без них этот метод был бы невозможен.

Но все это, в общем и целом, не главное. Важны не инструменты. Важны лежащие в их основе концепции. Они преобразуют то, что всегда считалось отдельными методами, ко-

торые использовались в изоляции друг от друга и для разных целей, в единую интегрированную информационную систему. А эта система позволяет ставить бизнесу точный диагноз и уже на его основе определять стратегию компании и принимать эффективные бизнес-решения. Это новый и принципиально иной взгляд на значение и цели информации как на критерий, на котором должны базироваться будущие действия, а не как на “по-смертное заключение” и отчет о том, что уже свершилось.

Организацию, основанную на власти и контроле, появившуюся в семидесятих годах XIX века, можно сравнить с организмом, который является целым только благодаря оболочке. Тип корпорации, возникающий сегодня, строится вокруг скелета — *информации*, которая является как новой системой интеграции самой корпорации, так и способом соединения отдельных элементов экономической цепочки.

В соответствии с традиционным образом мышления — даже когда использовали сложные математические методы и непостижимую социологическую терминологию — мы всегда воспринимали бизнес просто как процесс покупки чего-либо дешево и продажи этого же продукта за более высокую цену. При новом подходе бизнес определяется как организация, которая добавляет стоимость и создает богатство.

Глава 8. Появление организаций нового типа

Январь-февраль, 1988 год.

Через 20 лет в типичной компании останется не более половины уровней управления, чем есть сегодня у ее предшественника, и не более трети от нынешнего количества менеджеров. Ее структура, проблемы и задачи менеджмента очень слабо будут напоминать структуру и задачи типичной производственной компании образца пятидесятых. Более вероятно, что она будет похожа на организации, на которые ни менеджер-практик, ни менеджер-теоретик сегодня не обращают особого внимания: на больницу, на университет, на симфонический оркестр. Потому что, подобно этим структурам, типичная компания будет основываться на знаниях; это будет организация, состоящая преимущественно из специалистов, управляющих и упражняющих свою эффективность благодаря организованной обратной связи со своими коллегами, потребителями и головным офисом. Это так называемая организация, основанная на информации.

Компании, особенно крупные, собственно, не имеют другого выбора, кроме как стать основанными на информации. Этого перехода требует, в частности, демографическое развитие общества. Центр тяжести в сфере занятости быстро смещается с ручного и канцелярского труда в сторону квалифицированных работников, противостоящих основанной на власти и контроле модели, которую бизнес еще 100 лет назад позаимствовал у армии. Перемен требует и экономика, особенно возрастающая потребность крупных компаний в новаторской и предпринимательской деятельности. Но больше всего в этом переходе нуждаются информационные технологии.

Очевидно, что для создания организации, основанной на информации, не нужны сложные технологии обработки данных. Как известно, британцы построили подобную организацию в Индии, когда понятие “информационная технология” означала гусиное перо, а телекоммуникационная система состояла из босоногих бегунов-курьеров. Однако по мере того, как продвинутые технологии становятся вездесущими, нам необходимо тщательнее анализировать ситуацию и диагностировать бизнес, — т.е. необходима “информация”, — иначе мы рискуем буквально захлебнуться в собранных нами же данных.

Пока еще большинство пользователей компьютеров используют новые технологии преимущественно для того, чтобы быстрее выполнять задачи, которые они выполняли раньше, т.е. для “перемалывания” больших объемов чисел. Однако, когда компания предпринимает первые экспериментальные шаги в переходе от данных к информации, ее процессы принятия решений, структура менеджмента и даже рабочие методы начинают трансформироваться. Эти изменения уже происходят в ряде компаний во всем мире.

ПЕРВЫЕ шаги процесса преобразования можно сразу заметить, если задуматься о влиянии компьютерных технологий на решения компаний относительно капиталовложений. Мы уже не первый год знаем, что единственного верного способа анализа предложенных капиталовложений не существует. Чтобы найти правильное решение, необходимо провести, как минимум, шесть видов анализа и определить следующие показатели: ожидаемую рентабельность инвестиции; период окупаемости и ожидаемую долговечность инвестиции; приведенную (дисконтированную) стоимость всех доходов на протяжении полного жизненного цикла инвестиции; риск, связанный с тем, что данная инве-

стиция не будет сделана или будет отсрочена; затраты и риск в случае неудачи инвестиции; и, наконец, альтернативные затраты. Эти концепции знакомы каждому студенту, изучающему бухгалтерское дело. Однако до появления и бурного развития новых технологических возможностей обработки данных подобный анализ на практике потребовал бы не одного человеко-года напряженного труда. Сегодня же один специалист, вооруженный специальной бухгалтерской компьютерной программой, выполнит такой анализ за несколько часов.

Доступность информации преобразует анализ капиталовложений из процесса выработки мнений и убеждений в диагностический процесс, т.е. в процедуру логического взвешивания альтернативных предпосылок. Затем информация превращает решение относительно капиталовложений из оппортунистического, сугубо финансового решения, которое принимается исключительно на основе цифр, в бизнес-решение, базирующееся на степени вероятности различных альтернативных стратегических допущений и предпосылок. Следовательно, такое решение предопределяет бизнес-стратегию компании и при этом ставит под сомнение эту стратегию и лежащие в ее основе предпосылки. Таким образом, упражнение по составлению бюджета становится анализом политики организации.

Вторая область, которая изменяется по мере того, как компания начинает фокусировать свои возможности по обработке данных на получении информации, — это ее организационная структура. В этом случае очевидно, что организация может резко сократить количество управленческих уровней и менеджеров. Причина этого проста: целые уровни управления никогда не принимают решений и ничем не управляют. Их основная, а порой и единственная функция заключается в том, чтобы служить своеобразным “реле”, таким “человеческим усилителем” слабых и не сфокусированных сигналов, которые с целью коммуникации передаются от человека к человеку и от отдела к отделу в традиционных организациях прединформационной эпохи.

Один из крупнейших военных подрядчиков США сделал это открытие, когда задался вопросом, в какой информации нуждаются их корпоративные и операционные менеджеры высшего звена в ходе выполнения своих рабочих обязанностей. Откуда она поступает? В какой форме? Каким образом? Исследование, призванное найти ответы на данные вопросы, выявило, что определенные уровни менеджмента — целых 6 из 14 — существовали только потому, что такие вопросы раньше никто не задавал. Данных в компании было в изобилии, но их использовали не для получения информации, а, прежде всего, для контроля.

Информация — это данные, обогащенные значимостью и четкой целью. Следовательно, для преобразования данных в информацию необходимы знания. А знания, по определению, имеют очень узкую направленность.

В общем и целом, организации, основанные на информации, нуждаются в большем числе специалистов, чем привычные организации, основанные на власти и контроле. Более того, специалисты в организациях нового типа работают, в основном, на операционном уровне, а не в головном офисе. По сути, любая эффективно функционирующая организация постепенно становится организацией специалистов разного типа и направления.

Конечно, организации, основанные на информации, не менее чем какие-либо другие компании нуждаются в специалистах в таких областях, как социально-трудовые отношения, связи с общественностью и юридические консультации. При этом сокращается потребность в сервисном персонале, — т.е. в людях, которые не несут функциональной ответственности, а только советуют, консультируют или координируют. Иными словами, в сфере центрального менеджмента организаций, основанных на информации, почти не востребованы специалисты.

Но причине горизонтальной структуры крупная организация, основанная на инфор-

мации, будет больше напоминать компанию позапрошлого века, чем привычную современную. Однако в те далекие времена все знания принадлежали только руководителям и горстке главных специалистов. Остальные люди были лишь помощниками или просто рабочими руками, исполнителями рутинного труда. В организации, основанной на информации, знания будут сосредоточены “на самых нижних уровнях”, т.е. в умах специалистов, которые будут заниматься разнообразной работой и самостоятельно определять направление своей рабочей деятельности. Таким образом, типичная для наших дней организация, где знания сконцентрированы на уровне сервисного персонала, занимающего весьма неустойчивую позицию между высшим менеджментом и людьми, выполняющими работу, останется в истории лишь как попытка привносить знания сверху вместо того, чтобы получать информацию снизу.

И, наконец, в организации, основанной на информации, будут совершенно иначе выполнять значительную часть работы. Традиционные отделы станут хранителями стандартов, а также центрами подготовки и распределения специалистов; реальная же, фактическая работа будет выполняться проектными группами.

Эти перемены уже происходят в подразделениях с наиболее четкой структурой — в частности, в научно-исследовательских фирмах. В фармацевтических фирмах, телекоммуникационных компаниях и бумажном производстве традиционную последовательность научных исследований и разработок, производства и маркетинга сменяет синхронность¹, специалисты из всех функциональных областей начинают работать как единая команда с начального этапа исследований вплоть до вывода продукта на рынок и его утверждения там.

Как будут формироваться рабочие команды для решения иных бизнес-проблем и использования иных бизнес-возможностей, нам еще предстоит увидеть. Я полагаю, однако, что решения о потребности в рабочих группах, об их заданиях, составе и лидерстве в них каждый раз будут приниматься в зависимости от конкретной ситуации. Следовательно, новый тип организации в будущем отойдет от существующей матрицы. Ясно одно — подобная организация потребует от людей строжайшей самодисциплины и большего упора на индивидуальную ответственность за эффективность взаимоотношений и коммуникаций в организации.

КОНЕЧНО, не трудно заявить, что современные информационные технологии преобразуют бизнес-предприятия. Намного труднее расшифровать, что в связи с этой трансформацией потребуется от компаний и менеджмента высшего уровня. Поэтому я считаю полезным рассмотреть опыт организаций другого типа, которые уже основаны на информации, например, больниц, симфонического оркестра или британской администрации в Индии времен колониализма.

Большая больница на 400 койко-мест располагает персоналом из нескольких сотен врачей и от 1200 до 1500 медработников со средним образованием, что составляет примерно 60 медицинских и вспомогательных специализированных отделений. Каждое отделение работает в определенной области знаний; сотрудники, имеющие к ней отношение, проходят узкоспециальную подготовку и пользуются специфическим жаргоном. В каждом специализированном отделении, особенно в среде вспомогательного персонала, например, в лаборатории или подразделении физиотерапии, есть руководитель, как правило, — практикующий специалист, а не профессиональный менеджер. Заведующий каждого специализированного отделения подотчетен непосредственно руководству больницы, а средний управленческий уровень представлен немногочисленными менеджерами. Подавляющая часть работы выполняется командами, которые формируются с учетом конкретного диагноза и состояния пациента.

Симфонический оркестр может служить еще более наглядным примером, поскольку иногда на сцене выступает одновременно несколько сотен музыкантов. Следовательно, согласно организационной теории, в нем должно быть несколько дирижеров — “вице-президентов” разных групп и, возможно, еще с полдесятка дирижеров других подразделений. Но, как известно, оркестр работает совершенно иначе. В нем есть только один дирижер — “главный исполнительный директор”, а все музыканты исполняют свои партии, руководствуясь движениями его палочки, без каких-либо посредников. И каждый из них является высококлассным специалистом в своей области, настоящим музыкантом.

Но самым лучшим примером большой и преуспевающей организации, основанной на информации, которая работала вообще без какого бы то ни было менеджмента среднего звена, несомненно, является британская администрация в Индии [10].

Британия правила на Индийском субконтиненте на протяжении 200 лет, с середины XVIII столетия и до конца Второй Мировой войны, не внося никаких фундаментальных изменений в организационную структуру и административную политику этой страны. Штат индийской государственной административной гражданской службы никогда не превышал 1000 человек, занимающихся административным управлением огромного и плотно населенного субконтинента — ничтожная часть (не более 1%) легионов конфуцианских мандаринов и придворных евнухов, занятых административным управлением в соседнем Китае, где численность населения ненамного превышала индийскую. Большинство британцев были молоды: 30-летний чиновник считался “стариком”, особенно в первые годы имперского правления. Многие из них жили в изолированных представительствах, отделенные от ближайшего соотечественника двумя-тремя днями пути, притом первые сто лет в стране не было телеграфа и железной дороги.

Организационная структура была абсолютно плоской. Каждый региональный администратор подчинялся непосредственно политическому секретарю провинции. А поскольку таких провинций было всего девять, каждый секретарь имел около 100 непосредственных подчиненных, т.е. во много раз больше, чем предусмотрено теорией предельного объема ответственности. И, тем не менее, эта система отлично работала, в значительной мере потому, что ее структура позволяла каждому служащему располагать полным объемом информации, необходимой ему для выполнения его должностных обязанностей.

Каждый месяц региональный администратор проводил один день за составлением полного отчета для политического секретаря провинции, резиденция которого находилась в столице провинции. Он обсуждал свои основные задачи, — их было всего четыре, и они были предельно четко определены. Он детально указывал, каких результатов ожидал в связи с каждой своей задачей, как обстояли дела на практике и какова причина расхождений между ожидаемыми и фактическими показателями (если таковые были). Затем он описывал свои ожидания по каждой основной задаче в следующем месяце и действия, которые будут предприняты для их выполнения, задавал вопросы относительно политического курса и делал комментарии относительно долгосрочных благоприятных перспектив, возможных проблем и потребностей. Политический секретарь, в свою очередь “протоколировал” полученные отчеты и отвечал подчиненным по каждому пункту.

КАКИЕ выводы можно сделать на основе этих примеров о требованиях, предъявляемых к организации, основанной на информации? И о проблемах, связанных с ее менеджментом? Предлагаю вначале рассмотреть требования. Несколько сотен музыкантов и их “главный исполнительный директор” дирижер, могут играть вместе, потому что у них у всех есть общая партитура. Она указывает, что и когда играть и флейтисту, и тромбонисту. И она же помогает понять дирижеру, чего и в какой момент следует ожидать от каждого музыканта. Все специалисты в больнице также выполняют общую миссию: заботятся о

пациентах и лечат их. Их “партитурой” служит диагноз; он указывает медикам в рентген-кабинете, диетологам, физиотерапевтам, другим врачам и медсестрам на конкретные действия, которые необходимо предпринимать в определенное время.

Иными словами, организации, основанные на информации, требуют предельно четких общих целей, которые преобразуются в конкретные действия. В то же время, как показывают эти примеры, в организациях данного типа необходима концентрация на одной, или, по крайней мере, на очень ограниченном количестве целей.

Поскольку “игроками” в организации, основанной на информации, являются квалифицированные специалисты, никто не должен указывать им, как выполнять работу. Не много дирижеров способны извлечь более-менее приятные звуки из валторны, не говоря уже о том, чтобы показать валторнисту, как надо играть. Но дирижер умеет правильно направить навыки и знания каждого музыканта и тем самым повысить общую эффективность оркестра. Именно это должны уметь руководители любой организации, основанной на информации.

Но у бизнеса нет заранее подготовленной “партитуры”, только та, которую он составляет в процессе своей деятельности. Мелодия, написанная композитором, останется неизменной независимо от качества игры музыкантов; а в зависимости от эффективности деятельности компании постоянно появляются новые разнообразные партитуры, на основе которых эта эффективность и оценивается. Следовательно, структура организаций такого типа должна строиться на целях с четко сформулированными ожиданиями менеджмента компании относительно показателей деятельности предприятия в целом и каждого его подразделения и специалиста, а также на организованной обратной связи, в ходе которой эти ожидания сравниваются с реальными результатами, благодаря чему каждый член организации может самостоятельно контролировать свою деятельность.

Другое требование к организации, основанной на информации, заключается в том, что каждый ее член должен нести ответственность за информацию. Фаготист в оркестре делает это каждый раз, когда играет строго по нотам. Врачи и фельдшеры работают на основе четкой системы отчетов из информационного центра, т.е. поста медсестры на этаже, где лежит пациент. Региональный администратор в Индии, составляя отчеты, действовал строго в рамках своей ответственности за предоставляемую им информацию.

Основой данной системы являются ответы на вопросы, которые каждый член организации должен себе задавать: кто в нашей организации зависит от моей информации и какова эта информация? И от кого, в свою очередь, завишу я? В такой список непременно входят непосредственные начальники и подчиненные каждого члена организации. Но самыми важными именами в этом списке должны быть имена коллег — людей, суть взаимоотношений с которыми заключается в постоянной координации действий. Взаимосвязи между терапевтом, хирургом и анестезиологом — это один пример. Но взаимоотношения между биохимиком, директором клинической апробации и специалистом по маркетингу фармацевтической компании ничем не отличаются от первого примера. Они также требуют, чтобы каждая сторона этих взаимоотношений несла полную ответственность за предоставляемую и получаемую ею информацию.

Ответственность за информацию перед остальными людьми сейчас очень важна. Это все понимают. Но следует признать, что люди пренебрегают ответственностью за информацию перед самим собой. Каждый человек в организации должен постоянно размышлять над тем, какая информация ему необходима для эффективного выполнения должностных обязанностей и максимального вклада в общее дело.

В этом заключается наиболее радикальное несоответствие между требованиями к организации, основанной на информации, и способом управления даже самыми компьютеризированными компаниями. Люди считают, что чем больше данных, тем больше инфор-

мации, — предпосылка, которая раньше была верной, но теперь такой подход ведет к информационной перегрузке и блокаде, — либо они уверены, что специалисты в области информации знают, какие данные предоставляют необходимую информацию руководителям и другим профессионалам. Но специалисты в области информации — это люди, создающие инструменты. Они могут показать нам инструмент, который следует использовать, а решение о целесообразности того или иного действия придется принимать самостоятельно.

Руководители и специалисты в разных областях должны сами решить, какая информация и данные им нужны: во-первых, чтобы знать, как они работают; во-вторых, чтобы иметь возможность принимать решения о принципах работы; и, наконец, чтобы оценивать эффективность своей работы. И до тех пор, пока этого не случится, информационные системы управления останутся центрами затрат и не принесут отдельных результатов.,

Большинство крупных компаний радикально отличаются от организаций, которые я только что приводил в пример. И все же, чтобы оставаться конкурентоспособными — или выживать, — им необходимо как можно быстрее трансформироваться в организации, основанные на информации. Для этого им надо отказаться от старых привычек и приобрести новые. Успешные компании ожидают трудный и болезненный процесс. Он станет угрозой для должностных обязанностей, статуса и множества людей в организации, особенно людей, давно работающих в компании на уровне среднего менеджмента, которые, как правило, наименее мобильны и ощущают себя в большей степени, чем другие работники, защищенными на своей должности, более уверенными в своих взаимоотношениях с окружающими и в правильности своего поведения.

Кроме того, организация, основанная на информации, непременно создаст собственные специфические проблемы менеджмента. Наиболее серьезными из них я считаю четыре следующие.

1. Разработка системы вознаграждений, признания и карьерных возможностей для специалистов.
2. Создание унифицированного виденья в организации специалистов.
3. Разработка управленческой структуры для организации рабочих групп.
4. Подбор, подготовка и тестирование эффективности высшего управленческого состава.

Ни один валторнист не ожидает, что ему придется делать что-либо, кроме игры на валторне, да и не хочет этого. Следовательно, возможности его карьерного роста ограничены переходом с положения второй валторны на первую и, возможно, переходом из второразрядного оркестра в первоклассный, более престижный. Точно так же техник медоборудования не ожидает и не хочет смены рода занятий. Его карьерные возможности включают почти стопроцентный шанс стать старшим техником, и довольно незначительную вероятность занять место директора лаборатории. Но поскольку директором лаборатории может стать один из 25-30 техников, существует также еще одна возможность — перейти работать в более крупную и богатую больницу. А британский региональный администратор в Индии вообще не имел никаких возможностей для карьерного роста, за исключением вероятности перевода в больший по территории регион после трехлетнего испытательного срока.

У специалистов в бизнес-организации, основанной на информации, несомненно, будет больше разнообразных возможностей карьерного роста, чем у сотрудников больницы или симфонического оркестра, не говоря уже о британской государственной административной службе в Индии. Но это возможности для продвижения в пределах своей сферы специализации, а возможности повышения будут ограничены. Повышение на управленческий пост станет исключением уже по причине уменьшения количества позиций среднего

менеджмента, на которые можно будет перейти. Такое положение дел резко контрастирует с традиционной организацией, в которой, за исключением научно-исследовательских лабораторий, основным направлением карьерного роста является переход на позиции общего менеджмента, не имеющего ничего общего с профессиональной деятельностью человека.

Более 30 лет назад *General Electric* попыталась решить эту проблему, создав систему “параллельных возможностей” для наиболее эффективных специалистов в конкретных областях. Этому примеру последовали многие компании. Однако основная масса специалистов-профессионалов отказалась принять такое решение проблемы. Для них, — как и для их коллег-менеджеров, — единственной значимой возможностью осталось повышение на управленческую позицию. И компенсационная система, которая используется в подавляющем числе компаний, только усиливает это отношение, поскольку она пристрастна к управленческим должностям и титулам.

Простого решения этой проблемы не существует. Задачу можно упростить, если рассмотреть опыт крупных юридических и консультационных фирм, где даже старшие партнеры, как правило, являются практикующими специалистами, а ассоциированным членам, которые не становятся партнерами, быстро находят замену. Однако любая схема для решения этой проблемы будет эффективной только при условии радикального изменения структуры компенсаций и ценностей компании.

Вторая сложная задача, с которой непременно столкнется менеджмент организации, основанной на информации, заключается в том, чтобы предложить своей организации специалистов общее, унифицированное виденье.

В индийской государственной гражданской службе от регионального администратора ожидали именно этого — видеть общую картину в своем регионе. Но чтобы сосредоточить его на этой задаче, вне структуры административного управления одна за другой были созданы разные правительственные службы (лесного хозяйства, ирригации, археологическая, здравоохранения и гигиены, дорожная и т.д.), которые не контактировали с региональным администратором. Это означало, что администратор с каждым днем отдалялся и изолировался от значимой деятельности, оказывающей на его регион огромное влияние. В итоге только местное правительство или центральное правительство в Дели располагало общей картиной происходящего, но эта картина имела абстрактный характер.

Компания не может функционировать подобным способом. Ей необходима общая картина, и именно на достижении целостности должно быть сосредоточено подавляющее число специалистов-профессионалов, особенно на вышестоящих должностях. И, кроме того, компании необходимо признать и даже стимулировать в своих специалистах чувство гордости и профессионализма, хотя бы потому, что в условиях отсутствия возможностей для перехода на средний уровень менеджмента источником мотивации должны стать именно гордость и профессионализм.

Один из наиболее эффективных способов стимулирования профессионализма заключается в создании рабочих команд. И компании, основанные на информации, будут использовать самоуправляемые подразделения малого размера, поручая им небольшие задачи, выполнение которых под силу одному эффективному работнику. Но насколько активно командам, основанным на информации, следует производить ротацию своих специалистов и поручать им непривычные задачи? И в какой мере высший менеджмент компании должен признать своей приоритетной задачей создание и поддержку общего виденья среди своих специалистов-профессионалов?

Активный переход к использованию рабочих команд, несомненно, позволяет смягчить одну серьезную проблему, но способствует усилению другой, связанной со структурой менеджмента организации, основанной на информации. Какие люди станут менеджерами

в такой компании? Лидеры рабочих групп? Или появится двухголовый монстр — некая профессиональная структура, аналогичная, например, функции лечащего врача в больнице, или административная структура, состоящая из лидеров рабочих групп?

Решения относительно роли и функций лидеров рабочих групп, которые нам предстоит принять, рискованны и в высшей степени неоднозначны. Будет ли это постоянное назначение, как, например, назначение старшей медсестры в больнице? Или их функции будут меняться по мере изменения заданий их групп? Будет ли это назначаемая должность? Будут ли в ней вообще существовать какие-либо ранги и звания? И если да, то смогут ли лидеры рабочих групп со временем уподобиться бренд-менеджерам в *Procter & Gamble*, — т.е. стать базовыми единицами менеджмента компании? И сможет ли лидер рабочей группы со временем занять место главы подразделения или вице-президента компании?

Уже сегодня налицо многие признаки всех этих явлений, но по-прежнему не существует ни четкой тенденции, ни более-менее полного понимания их причинно-следственных связей. Но ясно одно: что любое из вышеописанных явлений способно привести к появлению организационной структуры, резко отличающейся от традиционной.

И наконец, самой серьезной проблемой организации, основанной на информации, вероятнее всего, станет подбор, подготовка и тестирование эффективности работы высшего управленческого состава. Это, конечно, серьезная многолетняя проблема, а также основная причина активного процесса децентрализации в крупных компаниях, который мы наблюдаем на протяжении 40 последних лет. Но в современных бизнес-организациях многие позиции среднего менеджмента предполагают подготовку и тестирование людей, которые со временем смогут перейти на более высокий уровень управления. В результате при освобождении вакансии на уровне высшего менеджмента, как правило, есть из кого выбирать. Но откуда взять руководителей высшего уровня в организациях, основанных на информации, в которых, как известно, число работников среднего звена управления резко сократится? Где они будут проходить подготовку? И как тестировать их эффективность?

Децентрализация и создание автономных подразделений со временем, несомненно, приобретет еще большее значение, чем сегодня. Возможно, мы даже начнем копировать подход, практикуемый в немецкой корпорации *Gruppe*, где децентрализованные подразделения функционируют как отдельные компании, и каждым руководит свой менеджер высшего звена. Немцы используют такую модель именно из-за традиционно присущего им стремления продвигать людей по служебной лестнице в сфере их профессиональной специализации, особенно в инженерной и научно-исследовательской областях; если бы они не располагали командными позициями в независимых дочерних предприятиях, у них были бы очень ограниченные возможности для подготовки и тестирования эффективности наиболее многообещающих профессионалов при назначении тех на руководящие посты. В этом смысле подобные дочерние предприятия несколько напоминают команды баскетбольного клуба высшей лиги.

Кроме того, возможно, мы столкнемся с тем, что управленческие должности крупных компаний будут заполняться путем найма работников из небольших компаний. Именно такой подход используется при найме большими оркестрами новых дирижеров, — молодой дирижер набирается опыта в небольшом оркестре или опере и только потом ему могут предложить должность в большом симфоническом оркестре. Тот же путь карьерного роста прошли и главы многих крупных клиник и больниц.

Могут ли компании воспользоваться опытом оркестров и больниц, сделавших высший менеджмент отдельным родом занятий? Дирижеры и администраторы больниц занимают свои должности после специальной подготовки — дирижерских курсов или бизнес-школы административного управления. Подобные явления наблюдаются в бизнесе Франции, где

крупными компаниями часто руководят люди, до этого занимавшие посты на государственной службе. Однако в других странах такой подход неприемлем для бизнес-организаций (ведь только во Франции существует понятие *чуда хорошей школы*). И следует признать, что даже во Франции компании, особенно большие, нуждаются в руководителях, имеющих личный опыт работы в данной специализированной сфере и репутацию отличного специалиста в своей области.

Из всего вышеперечисленного можно сделать вывод, что процесс обеспечения компаний руководителями высшего уровня, — а именно подготовка, тестирование эффективности и преемственность — станет в будущем более проблематичным, чем сегодня. Возникнет нужда в опытных бизнесменах, которые согласятся “снова сесть за парту”. А бизнес-школам потребуются четко определить, что необходимо знать преуспевающим профессионалам, и разработать программы их подготовки к работе на высшем уровне управления в качестве *бизнес-руководителей* и *бизнес-лидеров*.

Со времени появления первых бизнес-предприятий (которые возникли после Гражданской войны в США и франко-прусской войны в Европе) концепция и структура организаций прошли через две основные стадии эволюции. Первый этап относится к периоду между 1895 и 1905 годами. В это время произошло разграничение между менеджментом и владением предприятием, и менеджмент оформился как самостоятельная сфера деятельности. Впервые это случилось в Германии, когда Георг Сименс, основатель и глава первого немецкого банка *Deutsche Bank*, спас компанию по производству электроприборов, принадлежащую его двоюродному брату Вернеру после того, как сыновья и наследники Вернера своим управлением довели предприятие до полного краха. Пригрозив прекратить банковские займы, Сименс заставил их передать управление компанией профессионалам. Позже Дж. П. Морган, Эндрю Карнеги и Джон Рокфеллер-старший поступили таким же образом при проведении масштабной реструктуризации американских железных дорог и промышленности.

Вторая эволюционная перемена произошла через 20 лет. Развитие так называемой современной корпорации началось в двадцатых годах, когда Пьер С. Дюпон реструктурировал свой семейный бизнес, через несколько лет его продолжил редизайн *General Motors*, проведенный Альфредом П. Слоуном. Это со временем привело к созданию организаций, основанных на власти и контроле, с упором на децентрализацию, центральным сервисным персоналом, менеджментом персонала, целым аппаратом бюджетов и средств контроля и четким разграничением между политикой и операциями. Кульминацией этого этапа стала масштабная реорганизация *General Electric* в начале пятидесятых годов; в результате этого процесса до совершенства была доведена модель, которой до сих пор пользуется большинство компаний во всем мире, включая японские [11].

Начинается следующая, третья стадия эволюции структуры организаций: стадия перехода от организации, основанной на власти и контроле, от организации отделов и подразделений, к организации, основанной на информации, организации квалифицированных специалистов. Уже сейчас можно представить, как будут выглядеть организации нового типа. Мы можем определить некоторые из их основных характеристик и требования к ним. Мы можем понять, каковы будут их главные проблемы, связанные с ценностями, структурой и поведением каждого работника и компании в целом. Но фактическое создание организации, основанной на информации, у нас еще впереди; это и станет главной, наиболее сложной и чрезвычайно интересной задачей менеджмента в будущем.

Глава 9. Новое общество организаций

Сентябрь-октябрь, 1992 год.

Каждые сто лет в истории Запада ознаменовываются резкими преобразованиями. За несколько десятилетий западное общество полностью трансформируется, — изменяются его взгляды, основные ценности, социальная и политическая структура, искусство, основные институты. Через 50 лет перемен появляется новый, совершенно иной мир. И новое поколение людей уже не может представить мир, в котором жили их деды и родители.

Наш век — тоже период преобразований. Но в этот раз трансформации касаются не только западного общества и истории Запада. Одной из фундаментальных перемен является исчезновение “западной” истории или “западной” цивилизации. Существует лишь мировая история и мировая цивилизация.

Началась ли эта трансформация с появления первой не западной страны, Японии, как огромной экономической силы, или с изобретения первого компьютера, — т.е. информации — вопрос спорный. Лично мой главный кандидат — “Солдатский билль о правах”, который предусматривал выплату солдатам, возвращающимся с фронтов Второй мировой войны, дотаций на учебу в высших учебных заведениях; закон, который всего за 30 лет до этого — после Первой мировой войны — не имел бы никакого смысла. Именно “Солдатский билль о правах” и воодушевленная реакция на него американских ветеранов стали первым сигналом о переходе к обществу знаний.

В этом обществе знания представляют собой *основной ресурс* каждого человека и экономики в целом. Земля, труд и капитал — традиционные для экономистов факторы производства — не перестали существовать, но стали вторичными. Их можно получить без особого труда при условии обладания какими-либо специализированными знаниями. В то же время, сами по себе специализированные знания ничего не производят. Они становятся продуктивными, только если интегрированы в ту или иную конкретную задачу. Именно поэтому можно сказать, что общество знаний — это еще и общество организаций: целью и основной функцией любой организации, как коммерческой, так и некоммерческой, является интеграция специализированных знаний в общую задачу.

Если можно положиться на обычный ход истории, значит, данное преобразование, представляющие собой наш переход к обществу организаций, закончится только к 2010 или 2020 году. Следовательно, стараться спрогнозировать во всех подробностях вид нового, только зарождающегося мира — занятие весьма рискованное. Однако я убежден, что уже сегодня с большой степенью вероятности можно представить, какие новые вопросы возникнут и каковы будут основные спорные моменты.

В частности, уже известны основные противоречия и конфликтные ситуации, с которыми столкнется общество организаций: противоречие между потребностью местных сообществ в стабильности и потребностью организаций в дестабилизации; взаимоотношения между индивидуумом и организацией и их обязанности по отношению друг к другу; противоречие между потребностью организации в автономии и ее долей в общем благе; повышающийся спрос на социально-ответственные организации; противоречие между специалистами, обладающими специализированными знаниями, и эффективностью рабочих команд. В ближайшем будущем эти вопросы станут центральными, особенно в развитом мире. И их не решить в одночасье ни философским, ни законодательным путем. Их будут решать по мере возникновения: в каждой конкретной организации, в каждом конкретном кабинете менеджера.

ОБЩЕСТВО, местное сообщество и семья являются “консервирующими” институтами. Они стремятся сохранить стабильность и предотвратить, или, по меньшей мере, замедлить любые изменения. А современная организация всегда стремится к дестабилизации. Организации создаются для новаторства, а новаторство, по словам великого австро-американского экономиста Джозефа Шумпетера, — это “творческое разрушение”. Организации создаются в результате систематического отказа от всего привычного, устоявшегося, знакомого и удобного, будь то продукт, услуга или процесс, набор навыков, межличностные или общественные отношения или сама организация. Короче говоря, организации создаются для постоянных перемен. Одна из основных функций организации заключается в том, чтобы заставлять знания работать — над инструментами, продуктами и процессами, над распределением рабочих заданий, над самими собой. Природа знаний состоит в изменениях, в том, что сегодняшние абсолютно непреложные и однозначные истины завтра становятся полной бессмыслицей.

Навыки меняются медленно и непостоянно. Если бы каменотес древней Греции воскрес в наши дни и пошел работать “по специальности”, единственная перемена состояла бы в рисунке, высеченном на надгробном камне. Более того, он использовал бы практически те же инструменты, только с вмонтированными электрическими батарейками. На протяжении всей истории человечества ремесленники через пять-шесть лет ученичества, к восемнадцати-девятнадцати годам, получали знания и навыки, которыми потом пользовались на протяжении всей жизни. Но можно сделать разумное предположение, что в обществе организаций человеку, обладающему теми или иными знаниями, будет необходимо обновлять их каждые четыре-пять лет, иначе они безнадежно устареют.

Это вдвойне важно, если учесть, что перемены, которые сильнее всего сказываются на основной массе знаний в той или иной области, как правило, возникают вне их сферы. После того, как Гуттенберг впервые использовал подвижные литеры, в искусстве книгопечатанья не произошло сколько-нибудь значительных перемен на протяжении 400 лет — до изобретения парового двигателя. Существенные проблемы в сфере железных дорог возникли вследствие появления и бурного развития автомобильного, грузового и воздушного транспорта. Л сегодня время огромных перемен переживает фармакологическая промышленность, — причем из-за появления новых знаний в области генетики и микробиологии, областей, о которых 40 лет назад биологи почти ничего не знали.

Кроме того, новые знания возникают, а старые устаревают отнюдь не только вследствие развития технологий или научных изысканий. Не менее велико, а порой даже более значительно влияние социальных инноваций. Недавний мировой кризис в сфере, которая стала настоящей гордостью XIX столетия, т.е. в сфере коммерческих банков, был вызван не появлением компьютеров и не другими переменами в области технологий. Причиной стало открытие, сделанное клиентами банков, — они решили, что вексель — старый, но до сих пор невразумительный финансовый инструмент, можно использовать для финансирования компаний. Это привело к отстранению банков от бизнеса, на который они на протяжении 200 лет удерживали монополию, и который приносил им основную прибыль: предоставление коммерческих ссуд. А самой значительной из всех перемен является целенаправленное новаторство, — как в технической, так и в социальной сфере — за последние 40 лет само превратившееся в организованную область знаний, которой можно научить и которой можно обучиться.

КРОМЕ ТОГО, быстрые перемены на основе новых знаний происходят не только в сфере коммерческих организаций. За последние 50 лет, т.е. со времен Второй мировой войны, ни одна организация не подверглась таким резким изменениям, как армия США. Униформа осталась прежней. Прежними остались звания. Но, как наглядно продемон-

стрировала война в Персидском заливе, радикально изменилось вооружение; не менее радикально изменились военные концепции и доктрины, а также организационные структуры всех видов вооруженных сил, командные структуры, взаимоотношения и ответственность людей.

Можно сделать логичное предположение, что система среднего и высшего образования в последующие 50 лет будет изменяться намного быстрее, чем за последние 300 лет (с тех пор, когда она приобрела привычную форму в результате реорганизации после появления печатных книг). Эти перемены частично будут вызваны новыми технологиями, такими как компьютеры, видео и телетрансляция через спутник; частично — требованиями основанного на знаниях общества, в котором получение организованных знаний квалифицированными работниками должно стать процессом “длинной в жизнь”; и частично — новой теорией процесса обретения человеком знаний.

Для менеджеров динамика развития знаний означает обязательный для выполнения приказ: каждая организация обязана внедрить в свою структуру менеджмент перемен.

С одной стороны, это значит, что каждая организация должна быть готова отказаться от всего, что она делает теперь. Менеджеры должны научиться каждые несколько лет существования каждого процесса, каждого продукта, каждой процедуры, каждой политики задавать следующий вопрос: “Если бы мы этого не делали, начали бы делать сейчас, зная то, что нам известно сегодня?” Если ответ будет отрицательным, организации следует задаться вторым вопросом: “Итак, как же нам поступить сейчас?” И она действительно должна предпринять *какие-либо действия*, а не говорить: “Надо провести еще одно исследование”. Организациям необходимо *планировать* свой отказ, а не пытаться всеми силами продлить жизнь успешного продукта, политики или практики: следует признать, что к выполнению этой задачи на сегодняшний день готовы только некоторые крупные японские компании.

С другой стороны, каждая организация должна посвятить себя созиданию нового. В частности, менеджменту каждой компании следует использовать три систематические практики. Во-первых, постоянное усовершенствование и улучшение всего, что делается в организации — процесс, который японцы назвали *кайдзен*. Каждый художник на протяжении всей истории человечества практиковал кайдзен, поскольку совершенствовался всю свою жизнь. Однако только японцы — возможно, благодаря их традициям дзен, — внедрили данную концепцию в повседневную жизнь и в работу своих бизнес-организаций (но не в жизнь и работу своих невероятно сопротивляющихся любым переменам высших учебных заведений). Цель кайдзена заключается в том, чтобы каждые два-три года совершенствовать товар или услугу настолько, чтобы она стала совершенно другим продуктом.

Во-вторых, каждая организация должна научиться эксплуатировать свои знания, т.е. развивать на основе нынешних достижений новые способы их использования. В данном случае, как продемонстрировал успех производителей бытовой электроники в разработке нескольких новых видов продукции на основе оригинального американского изобретения, магнитофона, первенство пока принадлежит японским компаниям. Следует, однако, признать, что умение с большой выгодой использовать свой успех является одной из сильных сторон быстро развивающейся американской пасторской церкви.

И наконец, каждая организация должна научиться быть новаторской на постоянной, систематической основе — процесс новаторства можно и нужно организовывать.

Конечно, каждый новаторский продукт или процедура рано или поздно подходят к моменту, когда от них надо отказываться, и заново начинать процесс с нуля. Если этого не делать, основанная на знаниях организация очень скоро обнаружит, что безнадежно устарела, что ее эффективность снижается так же, как ее способность привлекать и удержи-

вать квалифицированных и опытных специалистов, от которых эта эффективность зависит в первую очередь.

Для того, чтобы организация была готова к переменам, требуется высокая степень децентрализации. Чтобы быстро реагировать на изменения и принимать решения, организация должна быть максимально структурированной. И связанные с этим решения должны основываться на неуклонном внимании к переменам в самых разных областях — в эффективности, на рынке, в технологиях, — а также ко многим другим переменам в обществе, среде, демографической ситуации и знаниях, которые, если их вовремя разглядеть и воспользоваться ими, способны обеспечить компанию огромными возможностями для новаторства.

Это подразумевает, что организации в посткапиталистическом обществе должны постоянно расстраивать, дезорганизовывать и дестабилизировать сообщество, в котором они существуют и работают. Они вынуждены постоянно изменять свой спрос на знания и навыки: как только технический университет поднатореет в преподавании физики, организациям потребуются генетики. Как только банковские служащие становятся настоящими асами в сфере кредитного анализа, компаниям подавай консультантов по вопросам инвестиций. Более того, компании должны иметь свободу закрывать фабрики, от которых сильно зависит уровень занятости местного сообщества, и заменять сидящих дизайнеров, долгие годы шлифовавших свое мастерство, 25-летними вундеркиндами, отлично владеющими приемами компьютерной имитации.

Точно так же, по мере изменений базы знаний и приемов акушерства, больницы должны быть способны трансформировать родильное отделение в автономный родильный центр. Более того, мы должны быть готовы вообще закрыть больницу, если серьезные изменения в базе медицинских знаний, соответствующих технологиях и практике приводят к тому, что клиника на 200 койко-мест становится нерентабельной и более не может обеспечить первоклассное обслуживание и лечение пациентов. Чтобы больница — или школа, или любая другая гражданская организация — могла выполнять свою социальную функцию, должна быть возможность закрыть ее независимо от того, насколько глубоко она “вросла корнями” в местное сообщество и полюбились людям. Иными словами, это просто необходимо, если изменения в демографии, технологиях и знаниях привели к формированию новых стандартов эффективности.

Но, конечно, любые подобные перемены расстраивают сообщество, разрушают его, лишают чувства последовательности и постоянства. Общество считает их “несправедливыми” и дестабилизирующими.

НЕ менее разрушительным является еще одно противоречие организационной жизни: современная организация должна *входить* в местное общество, но не может быть его *частью*. Члены организации живут в определенном месте, они говорят на языке своего сообщества, отправляют детей в местную школу, участвуют в голосовании, платят налоги и должны чувствовать себя в своем сообществе как дома. Но организация не должна “погружаться” в местное сообщество и подчиняться ему. Ее культура должна выходить за рамки сообщества.

Культуру организации определяет природа ее задачи, а не общество, в котором эта задача выполняется. Американский гражданский служащий, хоть он и не имеет ничего общего с коммунизмом, немедленно поймет, о чем говорит его китайский коллега, рассказывая о бюрократических интригах в Пекине. Но зато в своем родном Вашингтоне, округ Колумбия, присутствуя на собрании менеджеров местной розничной сети бакалейных магазинов, он может не понять, о чем, собственно, они говорят.

Чтобы выполнять стоящую перед ней задачу, компания должна быть организована и

управляема, как любая другая типичная организация. Например, все слышали, насколько сильно отличается менеджмент в японских и американских компаниях. Однако крупные японские компании функционируют подобно американским; их деятельность напоминает деятельность крупных немецких или британских фирм. Так же каждый, попав в больницу, не усомнится, что находится именно в больнице, независимо от того, в какой стране мира это произойдет. Это относится к школам и университетам, профсоюзам и исследовательским лабораториям, музеям и операм, астрономическим обсерваториям и крупным фермам.

Кроме того, каждая организация имеет свою систему ценностей, которая определяется выполняемой ею задачей. В любой больнице во всем мире конечным продуктом является забота о здоровье пациентов. В любой школе во всем мире конечным продуктом считается обучение детей. А в любом бизнесе во всем мире конечный продукт — это производство и распределение товаров или услуг. И чтобы организация работала в соответствии с высокими стандартами, ее члены должны верить, что их труд несет благо местному сообществу и обществу в целом.

Следовательно, культура организации всегда будет выходить за пределы местного сообщества. При этом если ее культура и ценности сообщества вступают в конфликт, интересы организации непременно должны доминировать — в противном случае она не сможет делать свой вклад в благосостояние общества в целом. Как гласит старая поговорка: “Знания не имеют границ”. Так, например, конфликт между жителями Оксфорда или Кембриджа, включая студентов и профессуру, и местным населением существует уже более 750 лет, с того времени, когда были основаны эти университеты. Но подобные конфликты — между потребностями организации в автономии, которая ей нужна, чтобы эффективно выполнять свою основную функцию, и претензиями местного сообщества; между ценностями организации и ценностями сообщества; между решениями, которые приходится принимать организации, и интересами сообщества — являются непременной отличительной особенностью общества организаций.

ТАКОЙ же неотъемлемой характеристикой общества организаций является проблема социальной ответственности. Современная организация располагает немалой властью в обществе. Власть ей необходима для принятия решений относительно человеческих ресурсов: кого нанимать, кого увольнять, кого повышать по служебной лестнице. Ей необходима власть для разработки правил и норм, которые требуются для получения тех или иных результатов: например, для распределения рабочих заданий и составления рабочих графиков. Власть нужна ей для принятия решений о создании и закрытии производств, чтобы назначать цены на свои продукты, и для многого другого.

Следует отметить, что наибольшей властью обладают некоммерческие организации — их власть намного больше, чем у бизнес-предприятий. Немногим коммерческим организациям в истории человечества удавалось достичь власти, равной той, которой обладают сегодня университеты. Отказ университета принять человека в ряды студентов или выдать студенту диплом равносителен лишению его права на карьеру и многих других благоприятных возможностей. Полномочия американских больниц уволить врача, признающего привилегии пациентов, равносильно их власти исключить этого специалиста из медицинской практики. А полномочия профсоюзов в отношении допуска к ученичеству и их контроль над приемом работников в закрытые цеха (т.е. на предприятия, где могут работать лишь члены профсоюза) облачают эту организацию огромной социальной властью.

Власть организаций нередко сдерживается политической властью. Она может стать объектом надлежащей правовой процедуры и предметом судебного разбирательства. Но такую власть должны применять не политические властные органы, а отдельные органи-

зации. Именно поэтому в посткапиталистическом обществе столько говорят о социальной ответственности организаций.

Сегодня бесполезно утверждать, — как это делает американский экономист и нобелевский лауреат Милтон Фридман, — что бизнес имеет только одну ответственность: достижение определенных результатов экономической деятельности. Результаты экономической деятельности — лишь *первая* обязанность бизнеса. Несомненно, компания, которая не получает прибыли, по меньшей мере равной затратам ее капитала, не может считаться ответственной; она понапрасну растрачивает ресурсы общества. Экономическая результативность — это база, без которой компания не может выполнять остальные свои обязательства, не может быть хорошим работодателем, хорошим гражданином. Но сегодня она ни в коем случае не является *единственной* обязанностью бизнеса, как результативность образовательного процесса не является единственной сферой ответственности учебного заведения, а забота о здоровье — единственной обязанностью больницы.

Если власть не уравнивается ответственностью, она превращается в тиранию. Более того, безответственная власть со временем неизменно вырождается в непроизводительную структуру, а любая организация должна эффективно выполнять свою основную функцию. Таким образом, понятно, что спрос на социально-ответственную организацию со временем не ослабнет, а только усилится.

К счастью, нам известен путь решения проблемы социальной ответственности. Каждая организация должна в полной мере принять на себя и свято выполнять обязательства относительно ее сотрудников, окружающей среды, потребителей и всех заинтересованных сторон, на которых тем или иным образом сказывается ее деятельность. В этом и заключается суть социальной ответственности. Но мы также знаем, что общество ждет от крупных организаций — как коммерческих, так и некоммерческих, — решения наиболее серьезных социальных проблем. И тут следует проявить бдительность, поскольку благие намерения не всегда можно назвать социально ответственными. Со стороны любой организации будет безответственным принять на себя — не говоря уже о действиях в этом направлении — обязательства, препятствующие выполнению ее основной задачи и миссии, либо начать работать в той или иной сфере, не обладая достаточной компетентностью.

СЛОВО “организация” мы слышим ежедневно. Каждый понимающе кивает, услышав, как собеседник говорит: “В нашей организации все должно вращаться вокруг клиента” или “В этой организации никогда не прощают ошибок”. И большинство социальных задач в развитых странах выполняются в организациях того или иного типа. Между тем, до окончания Второй мировой войны в США — да и в других странах — об организациях никто даже не говорил. В Оксфордском кратком толковом словаре это слово в его нынешнем значении появилось только в 1950 году. Лишь после окончания войны в результате появления менеджмента как отдельной дисциплины, — событие, которое я называю “Революцией менеджмента”, — мы смогли понять, что организация представляет собой нечто отдельное и отличное от других общественных институтов.

В отличие от “сообщества”, “общества” или “семьи” организации создаются с определенной целью и всегда имеют четкую специализацию. Общества и сообщества определяются как взаимосвязи, объединяющие их членов; этими связями могут быть язык, культура, история или географическое расположение. В основе любой организации лежит ее задача. Симфонический оркестр даже не пытается лечить больных; он играет музыкальные произведения. А больницы заботятся о пациентах и не исполняют музыку Бетховена.

Организация может быть эффективной, только если сосредоточится на выполнении какой-либо одной задачи. Диверсификация пагубно сказывается на способности обеспе-

чивать нужные экономические результаты любой организации, будь то бизнес-предприятие, школа, профсоюз, больница, социально-общественная служба или церковь. Общество и сообщество должны быть многомерными, многоаспектными; это среда. А организация — это инструмент. И как любой другой инструмент, чем более она специализированна, тем эффективнее способна выполнять стоящую перед ней задачу.

Поскольку современные организации состоят из специалистов, каждый из которых является экспертом в своей области, они должны иметь предельно четкие миссии. В противном случае члены организации будут сбиты с толку, и каждый из них, вместо того чтобы применять свой опыт во имя выполнения общей задачи, будет действовать исключительно в сфере своей специализации, не выходя за ее рамки. Каждый из них начнет определять “результаты” с точки зрения своего профессионального занятия и навязывать организации личные ценности. Только сфокусированная и общая для всех миссия способна объединить организацию и сделать ее способной выполнять поставленную перед ней задачу. Без такой миссии организация очень скоро утратит доверие к себе, а вместе с ним и способность привлекать людей, необходимых ей для выполнения своего предназначения.

Менеджеры часто забывают, что решение человека присоединиться к их организации — абсолютно добровольное. Выбор может быть более чем ограниченным. Но даже если членство было обязательно — как, например, на протяжении многих веков для людей, за исключением немногочисленных евреев и цыган, была обязательной принадлежность к католической церкви, — всегда старательно поддерживалась хотя бы фикция свободного и добровольного выбора. Так, при крещении младенца его крестный отец торжественно подтверждает, что выбор ребенка и его желание стать членом этой церкви полностью добровольны.

Нередко бывает трудно покинуть организацию — достаточно вспомнить, например, мафию, большие японские корпорации или иезуитский орден. Однако это все же возможно. И чем более организация является организацией квалифицированных работников, тем легче они могут уйти из нее и перейти в любую другую. Следовательно, каждая организация постоянно пребывает в состоянии конкурентной борьбы за самый ценный и важный ресурс: квалифицированный, опытный и знающий персонал.

СОВРЕМЕННЫЕ организации часто размахивают утверждением: “Люди — наш самый ценный актив”, однако мало кто из них на деле поступает в соответствии с этим утверждением, и лишь немногие действительно верят в то, что говорят. Большинство по-прежнему, хотя, возможно, и подсознательно, убеждено в обратном — как работодатели XIX столетия: “Мы нужны людям больше, чем они нам”. Однако сегодня организациям приходится заниматься маркетингом членства в них так же, как они занимаются маркетингом своих товаров и услуг, а возможно, даже более активно. Им необходимо привлекать людей, удерживать их, уметь распознавать наиболее эффективных работников и вовремя вознаграждать их; им необходимо обслуживать своих людей и удовлетворять их потребности.

Взаимосвязи между квалифицированными работниками и их организациями — совершенно новое явление, для которого мы еще не придумали подходящего термина. Так, например, работник по определению — человек, получающий плату за свой труд. Но при этом самая большая отдельная группа “сотрудников” в США состоит из миллионов мужчин и женщин, которые работают по несколько часов в неделю в общественных организациях, не получая за это никаких денег. Они, конечно, “входят в штат” и считают себя персоналом, но являются добровольцами, работающими бесплатно. И множество людей работают как сотрудники организаций, при этом юридически не являясь наемными рабо-

чими. 50-60 лет назад мы называли этих людей (большинство из которых являются высокообразованными квалифицированными специалистами) “независимыми или внештатными сотрудниками”, теперь же — людьми свободных профессий, обслуживающими свое собственное предприятие.

Подобные расхождения (а их сегодня можно найти практически в любом языке) напоминают нам, почему новые реалии нуждаются в новых терминах. Но пока термин еще не придуман, лучшим определением сотрудника в посткапиталистическом обществе будет следующее: люди, способность которых делать вклад в благосостояние общества зависит от их доступа к организации.

Если говорить о вспомогательных и обслуживающих занятиях — о продавцах, уборщиках или водителях, — последствия появления такого нового определения будут незначительны. С практической точки зрения их позиция, как правило, не слишком отличается от позиции трудившегося за зарплату “рабочего” вчерашнего дня, чьим прямым наследником они являются. Именно в этом и состоит одна из центральных социальных проблем современного общества.

Однако взаимоотношения между организацией и квалифицированными работниками, которые уже составляют не менее трети или даже две пятых современной рабочей силы, изменились радикально, как и взаимоотношения между организацией и добровольными сотрудниками. Они могут работать только если существует организация, следовательно, зависимы. Одновременно они являются собственниками “средств производства” — своих знаний. С этой точки зрения они независимы и в высшей степени мобильны.

Но квалифицированным работникам тоже нужны инструменты производства. Капиталовложения в инструменты для квалифицированных работников сегодня, как правило, больше, чем капиталовложения в инструменты для работников ручного труда. (А социальные инвестиции, например, инвестиции в образование квалифицированных работников, во много раз превышают социальные инвестиции в образование “синих воротничков”.) Однако эти капиталовложения останутся непродуктивными, пока квалифицированный работник не объединит инструмент со своими знаниями, которыми он безраздельно владеет. Механики на заводе всегда были только исполнителями. Машина определяла процесс и способ работы. Квалифицированному работнику тоже может понадобиться машина, — будь то компьютер, ультразвуковой анализатор, телескоп или какое-то другое оборудование. Но машина никогда не сможет навязать рабочий процесс, не говоря уже о способе. И без знаний, которыми владеет такой сотрудник, любая машина останется непродуктивной.

Далее, механику, как любому другому рабочему на протяжении всей истории человечества, можно указать каким способом и в какие сроки должна быть выполнена задача. Подобный строгий контроль над квалифицированным работником просто невозможен. Если работник в своей профессиональной области не обладает более качественными знаниями, чем кто-либо другой в организации, он бесполезен. Менеджер по маркетингу может сказать исследователю рынка, что компании необходимо знать о дизайне нового продукта или о рыночном сегменте, на который его предполагается вывести. Но именно исследователь рынка должен сказать президенту компании, какие исследования необходимо провести и как их организовать, а также впоследствии истолковать их результаты.

Во время болезненной реструктуризации американского бизнеса в восьмидесятых годах тысячи, если не сотни тысяч квалифицированных работников потеряли работу. Их компании были приобретены другими либо слились с другими, либо были вообще ликвидированы. И все же спустя несколько месяцев большинство людей нашли новую работу, где смогли применить свои знания. Этот период был трудным и болезненным, в почти половине случаев новая работа оплачивалась хуже старой и была менее интересной. Но уво-

ленные специалисты, профессионалы и менеджеры поняли, что обладают настоящим “капиталом” — знаниями; они поняли, что являются владельцами средств производства. Организация отняла у них инструменты производства, но эти двое очень сильно нуждаются друг в друге.

Одним из последствий новых взаимоотношений — и новым источником напряжения в современном обществе — является смена роли платежного чека, который больше не обеспечивает своей организации приверженности сотрудников. Организациям приходится заслуживать такое отношение со стороны квалифицированных работников, всячески демонстрируя, что она обеспечивает им исключительные возможности для применения их знаний и опыта. Еще совсем недавно мы говорили о “трудовых ресурсах”. Сегодня мы все чаще говорим о “человеческих ресурсах”. Эта перемена напоминает, что в наши дни именно индивидуум, и особенно квалифицированный и опытный работник, решает, каков будет его вклад в организацию и какой доход он должен получать благодаря своим знаниям.

СОВРЕМЕННАЯ организация состоит из квалифицированных специалистов, равных людей, коллеги партнеров. Все области знания равны между собой; люди в такой организации оцениваются на основе вклада в общее дело, а не по каким-то неотъемлемым признакам превосходства или положения. Следовательно, современная организация не может быть организацией боссов и подчиненных. Она должна быть настоящей командой.

Существуют только три базовых вида команд. Первая — по типу тех, которые используются в парной игре в теннис. Это небольшая команда, где каждый приспосабливается к индивидуальным характеристикам, навыкам и сильным и слабым сторонам другого игрока или игроков. Следующий тип — команды, играющие в европейский футбол. Каждый игрок занимает определенную фиксированную позицию, и работает на своем участке, а вся команда (кроме вратаря) сообща движется к определенной цели. И наконец, тип американской бейсбольной команды — или оркестра, — в которой все участники занимают раз и навсегда зафиксированные позиции.

В любой конкретный момент времени организация может играть только в одну игру. И для выполнения каждой конкретной задачи она может использовать только один тип команд. И выбор типа команды для каждой задачи представляет собой одно из самых сложных и рискованных решений в жизни организации, поскольку не найти более сложного дела, чем преобразование одного типа команд в другой.

Традиционно американская промышленность использовала для вывода на рынок нового продукта или модели команды бейсбольного типа. Исследователи делали свое дело и передавали его плоды в инженерный отдел. Инженеры выполняли свою работу и передавали ее на этап производства. Производственный отдел выполнял свою часть работы и передавал маркетологам. Отдел бухгалтерии подключался на стадии производства. Отдел кадров, как правило, выходил на сцену только в периоды настоящего кризиса или не выходил вовсе.

Затем японцы преобразовали процесс разработки новых видов продуктов, начав использовать команды, по структуре аналогичные тем, которые играют в европейский футбол. В такой команде каждое функциональное подразделение выполняет свою работу, но с самого начала они работают сообща, в одной команде. Они передают друг другу задачу, как футболисты передают друг другу мяч. Японцам понадобилось почти 15 лет, чтобы научиться это делать, зато после того, как новая концепция была окончательно отшлифована, время разработки новых видов продуктов сократилось в два-три раза. В отрасли для вывода новой модели автомобиля на рынок традиционно требовалось не менее пяти лет, сегодня *Toyota*, *Nissan* и *Honda* выполняют эту задачу всего за восемнадцать месяцев. И

это в не меньшей степени, чем их знаменитый контроль качества, обеспечило японцам огромное преимущество над американскими и европейскими производителями автомобилей.

Некоторые американские производители очень напряженно работали над тем, чтобы реорганизовать свой процесс вывода новых видов продуктов на рынок в соответствии с моделью, используемой японцами. Так, например, *Ford Motor Company* начала работать по этому принципу еще в начале восьмидесятых годов. Десять лет спустя, в начале девяностых, она добилась значительного прогресса, но все же его было недостаточно, чтобы сравняться с японскими конкурентами. Изменение типа команд требует самого трудного способа обучения, какой только можно вообразить: оно требует умения отказаться от всех приобретенных ранее навыков, привычек, глубоко укоренившихся ценностей в отношении мастерства и профессионализма, и — возможно, это самое трудное, — от старых и невероятно ценных взаимоотношений между людьми. Иными словами, это означает, что людям приходится отказываться от того, что они всегда считали “своим сообществом” или даже “своей семьей”.

Однако, чтобы эффективно работать, современным организациям необходимо перейти на использование команд. Когда в последние годы XIX века возникли первые организации, единственно возможной была “военная” модель. Прусская армия в 1870 году была таким же чудом организации, каким для мира в 1920 году стал первый конвейер Генри Форда. В армии 1870 года каждый человек в основном делал одно и то же, а количество людей, обладающих какими-либо знаниями и квалификацией, было ничтожно мало. Организация армии строилась на основе власти и контроля, и бизнес-предприятия, как и многие другие институты, скопировали эту модель. Сегодня этот подход стремительно меняется. Все большее количество организаций становятся организациями, основанными на знаниях; они преобразуются в “футбольные или теннисные” команды, в организации, основанные на ответственности, где каждый должен действовать как лицо, принимающее решения и несущее за них полную ответственность. Иными словами, каждый член организации должен считать себя “руководителем”.

Но даже такая организация нуждается в четком управлении. Менеджмент может быть периодическим и формальным, как, например, в родительском комитете американской средней школы. Он может быть и весьма сложной задачей большой группы людей, работающих полный рабочий день, как, например, в армии, на бизнес-предприятиях, в профсоюзах или в университете. Но везде нужны люди, принимающие решения. Необходимы люди, которые будут нести ответственность за выполнение организацией ее миссии, за ее дух, за ее эффективность и за общие результаты ее деятельности. В обществе в целом, в местном сообществе и в семье могут быть “лидеры”, но организациям необходим именно “менеджмент”. А поскольку менеджмент должен обладать большим авторитетом, его роль в организации заключается не в том, чтобы командовать и властвовать. Его главная работа — вдохновлять.

ОБЩЕСТВО организаций — это беспрецедентное явление в истории человечества. Оно беспрецедентно по своим возможностям и эффективности, потому что каждая из входящих в него организаций является в высшей степени специализированным инструментом, созданным для выполнения одной конкретной задачи, а также потому, что каждая из них основывается на организации, распределении и использовании знаний. Оно беспрецедентно по своей структуре. Но оно также беспрецедентно и по степени напряженности и количеству проблем. Часть этих проблем очень серьезна. Мы уже знаем, как решить некоторые из них, — например, проблемы, связанные с социальной ответственностью компаний. Есть и другие сферы, для которых у нас нет правильных ответов; нет даже правиль-

ных вопросов.

Так, например, наблюдается серьезное противоречие между потребностью местных сообществ в последовательности и стабильности и потребностью организаций в новаторстве и дестабилизации. Велико напряжение в отношениях между “эрудитами-специалистами” и “управленцами”. Обе эти категории нужны организации: первые приносят в нее знания, а вторые применяют их на практике и делают продуктивными. Однако первые сосредоточены на словах и идеях, а вторые — на людях, работе и эффективности. Немалая угроза обществу заложена и в самой основе общества организаций — в базе знаний, источником которой является вероятность максимальной специализации, т.е. переход *от одной области знаний к нескольким, более узким*. Но самая серьезная и самая трудная задача связана с явлением нового плюрализма в современном обществе.

На протяжении более чем 600 лет ни одно общество не имело такого количества центров власти, сколько мы имеем сегодня. Определенный плюрализм, несомненно, существовал в средние века. Тогдашнее общество состояло из сотен конкурирующих между собой автономных центров власти: феодалов и рыцарей, епископов, монастырей и “свободных” городов. В некоторых местах, например, в австрийском Тироле, были даже “свободные крестьяне”, подвластные только императору. Существовали также автономные гильдии мастеров и международные торговые союзы, например, союз торговых банков Флоренции, объединения сборщиков налогов, местные “парламенты”, облеченные властными полномочиями и имеющие право взимать налоги, наемные армии и огромное множество других структур.

Современная история Европы — и, в равной мере, Японии — это история подчинения всех конкурирующих центров власти одному центральному властному органу, которым сначала был государь или правитель, а затем государство. К середине XIX века унитарное государство победило во всех развитых странах, за исключением США, которым в значительной мере удалось сохранить плюрализм в отношении своих религиозных и просветительских организаций. Можно сказать, что на протяжении почти шести веков уничтожение плюрализма неизменно оставалось “прогрессивным” курсом человечества.

Но когда в полной и окончательной победе государства уже никто не сомневался, появились первые организации нового типа — крупные бизнес-предприятия. (Это, конечно, всегда случается, когда провозглашается “конец истории”.) С этого момента новые организации начали появляться и расти как грибы после дождя. И старые организации, такие как европейские университеты, казалось бы, контролируемые властями центральных правительств, также возродили свою автономию. По иронии судьбы, тоталитаризм и особенно коммунизм XX века стал отчаянной последней попыткой спасти старое прогрессивное кредо, в соответствии с которым должен существовать единый центр власти и только одна организация, а не плюрализм конкурирующих между собой автономных организаций.

Как нам всем известно, эта попытка с треском провалилась. Но крах центральной власти сам по себе никоим образом не решает проблем, проистекающих из плюралистического общества. Чтобы проиллюстрировать эту мысль, расскажу одну историю, которую очень многие слышали, но прослушали.

Всю свою жизнь Чарльз Э. Уилсон был одной из самых выдающихся личностей в истории США, вначале в качестве президента и главного исполнительного директора *General Motors*, в то время крупнейшего в мире и самого преуспевающего производственного предприятия, затем — в качестве министра обороны в администрации президента Эйзенхауэра. Но Уилсон прославился, потому что во время слушания перед утверждением его на пост министра обороны в 1955 году он сказал *не* “Что хорошо для *General Motors*, то хорошо для Соединенных Штатов”, а “Что хорошо для Соединенных Штатов, то хорошо для *General Motors*”.

Всю оставшуюся жизнь Уилсон старался избегать неправильной интерпретации этих слов, но его уже никто не слушал. Все рассуждали одинаково: “Он этого не сказал, но он, конечно же, так считает, — он просто *должен* так считать”. Ведь, как уже было сказано, руководитель любой организации — будь то бизнес-предприятие, университет или организация бойскаутов — должен свято верить, что ее миссия и задачи являются наиболее важной миссией и задачами общества, а также основой для всего прочего. Если он в это не верит, его организация очень скоро утратит уверенность в себе, гордость и способность работать с высокими экономическими результатами.

Характерные для развитого общества многообразие и разнородность, являющиеся основными источниками его преимуществ, возможны только благодаря узко-специализированным и нацеленным на решение одной конкретной задачи организациям, к которым мы постепенно пришли после Промышленной революции, особенно за последние 50 лет. Но возможностью работать эффективно и результативно их обеспечивает именно то, что они автономны и специализированны, руководствуются в своей деятельности только своими миссиями и видением, узконаправленными ценностями, а не теми или иными суждениями и взглядами местного сообщества или общества в целом.

Следовательно, мы возвращаемся к старой, и доселе нерешенной проблеме любого плюралистического общества: кто должен заботиться об общем благе? Кто должен его определять? Кто должен уравнивать отдельные и конкурирующие между собой цели и ценности разных институтов общества? Кто и на основе чего должен принимать компромиссные решения?

В свое время суверенное унитарное государство пришло на смену средневековому феодализму именно потому, что последнее не смогло ответить на эти вопросы. Но сегодня суверенное унитарное государство само заменяется новым плюрализмом — плюрализмом функции, а не одной политической власти — по той причине, что оно не больше не в состоянии удовлетворять потребности общества в целом и выполнять основные задачи местных сообществ. Это, по результатам заключительного анализа, самый фундаментальный урок, который можно вынести из краха социализма, краха веры во всеобъемлющее и всемогущее государство. Сегодня перед нами, особенно перед развитыми демократиями, сформировавшими свободный рынок, в том числе перед США, стоит очень серьезная задача — добиться плюрализма автономных и основанных на знаниях организаций, который будет способствовать как достижению ими экономической эффективности, так и политическому и социальному единству общества.

Глава 10. Чему бизнес может научиться у некоммерческих организаций

Июль-август, 1989 год.

Герлскауты, Красный Крест, пасторские церкви — т.е. некоммерческие организации — сегодня становятся лидерами менеджмента. Существуют две области, в частности, стратегия и результативность деятельности советов и правлений, в которых эти организации на практике достигли того, к чему большинство американских бизнесменов только стремятся и перед чем преклоняются. А в наиболее важной сфере — мотивация и продуктивность квалифицированной рабочей силы — они стали истинными пионерами, разрабатывающими политику и практические методики, которым еще предстоит научиться бизнесу в ближайшем будущем.

Лишь очень немногие люди осознают, что некоммерческий сектор на сегодняшний день является самым крупным работодателем, по крайней мере, в США. Каждый второй взрослый — в целом более 80 млн. человек — работает добровольно и еженедельно отдает, в среднем, по пять часов своего времени одной или нескольким неприбыльным организациям. А это эквивалентно 10 млн. обычных работ с полной занятостью. Если бы добровольцы получали за свою работу зарплату, она составила бы около 150 млрд. долл. в год, т.е. 5% от валового национального продукта страны. Кроме того, сегодня быстро меняется характер работы добровольных сотрудников. Конечно, в основном их деятельность не требует большого опыта и знаний: раз в неделю, обычно по субботам, они собирают средства в благотворительный фонд местного сообщества; девочки из герлскаутских организаций продают выпечку, разнося ее по домам соседей; другие добровольцы возят пожилых людей на прием к врачам и т.д. Но и множество добровольцев становятся “неоплачиваемым персоналом”, принимая на себя профессиональные и управленческие функции своих организаций.

Несомненно, будет явным преувеличением сказать, что все некоммерческие организации сегодня процветают. Многие общественные больницы находятся в отчаянном положении. Традиционные церкви и синагоги любых убеждений — либеральных, консервативных, евангелических и фундаменталистских — постоянно теряют своих членов. Сектор неприбыльных организаций за последние 10-15 лет вообще не расширился, как с точки зрения собираемых в нем пожертвований (особенно, если учесть уровень инфляции), так и с точки зрения количества добровольцев. Однако, если говорить об его продуктивности, объеме выполняемых работ и о вкладе в американское общество, некоммерческий сектор за последние два десятилетия вырос очень значительно.

Очень хорошим примером может послужить Армия спасения. Люди, впервые осужденные на тюремное заключение, преимущественно очень бедные молодые афро- и латиноамериканцы, условно-досрочно освобождаются под честное слово и отправляются под опеку Армии спасения. Статистика подтверждает, что, если бы эти люди были отправлены в тюрьму, большинство из них со временем стали бы рецидивистами. Армия спасения реабилитирует 80% из них благодаря строгим трудовым программам, которыми управляют добровольцы.

И, кроме того, расходы на эти программы составляют малую долю от огромных сумм, которые затратило бы государство на содержание таких людей за решеткой.

В основе подобных программ, как и многих других успешных начинаний некоммер-

ческих организаций, лежит менеджмент. Двадцать лет назад слово “менеджмент” для людей, которые занимаются добровольной общественной деятельностью, звучало почти как ругательство. Оно было неразрывно связано с бизнесом, а добровольцы гордились именно своей свободой от духа наживы и торгашества и считали, что они выше таких низменных вещей, как чистая прибыль. Сегодня большинство из них понимают, что некоммерческим организациям менеджмент необходим даже больше, чем коммерческим, именно потому, что в них отсутствует строгая дисциплина, а моменты получения чистой прибыли не имеют настолько большого значения. Конечно, главной целью и идеей неприбыльных организаций по-прежнему является “благое дело”. Но они также осознали, что благие намерения не могут заменить организацию и лидерство, отчетность, эффективность и результаты. Все это требует менеджмента, который, в свою очередь, начинается с определения миссии организации.

КАК правило, неприбыльные организации больше озабочены проблемой денег, чем коммерческие. Они говорят о них очень много, поскольку собирать средства очень сложно, и им постоянно приходится довольствоваться меньшим, чем необходимо. Но при этом неприбыльные организации не базируют свои стратегии на деньгах и не ставят их в центр своих планов, как это делают большинство руководителей корпораций. “Все компании, с которыми я работал, начинают планирование с прибылей, — говорит один известный главный исполнительный директор с опытом работы коммерческих и некоммерческих организациях. — А неприбыльные организации — с эффективного выполнения своей миссии”.

Следует начинать с миссии и связанных с ее выполнением требований, — это является первым уроком, который могут получить бизнес-предприятия, проанализировав деятельность преуспевающих неприбыльных организаций. Миссия сосредотачивает внимание организации на конкретных действиях. Благодаря ей создается дисциплинированная, организованная структура. Она одна способна предотвратить самое распространенное дегенеративное заболевание организаций, особенно крупных: распределение всегда недостающих ресурсов между множеством вещей, которые “интересны” или кажутся “прибыльными”, вместо того чтобы сконцентрировать их на очень ограниченном количестве наиболее продуктивных направлений.

Лучшие неприбыльные организации очень много времени затрачивают на формулировку миссий своих организаций. Они стараются избегать огульных заявлений, полных высоких идей, и вместо этого сосредотачивают свое внимание на целях, значимых для работы, которую выполняют их члены, — как штатные сотрудники, так и добровольцы. Так, например, цель Армии спасения заключается в том, чтобы превратить людей, отвергнутых обществом — алкоголиков, преступников и других изгоев — в нормальных и полноправных граждан своей страны. Организации герлскаутов помогают своим девочкам стать уверенными в себе и умелыми молодыми женщинами, которые уважают себя и окружающих. Организация “Охрана природы” занимается сохранением фауны и флоры во всем ее разнообразии. Неприбыльные организации могут также начинать с нужд местного сообщества, с “потребителя”, с охраны окружающей среды; но они никогда, подобно американскому бизнесу, не начинают с внутренних целей, т.е. с целей организации и ее финансовой прибыли.

Виллоукрикская местная церковь в Южном Баррингтоне, пригороде Чикаго, штат Иллинойс, стала самой большой церковью в стране, — она насчитывает около 13 тысяч прихожан, хотя ей не более 15 лет. Билл Хайбелз, который основал эту церковь, когда ему было двадцать лет с небольшим, выбрал эти места, потому что там очень мало людей регулярно посещало церковь, хотя количество населения быстро увеличивалось, и церковью

было множество. Он начал с того, что ходил от дома к дому, спрашивая людей: “Почему вы не ходите в церковь?” А после этого он основал церковь, которая отвечает основным потенциальным потребностям прихожан: например, служба в ней проводится по средам вечером, поскольку многие работающие родители хотят проводить воскресенье со своими детьми. Более того, Хайбелз и сейчас продолжает прислушиваться к мнению прихожан и чутко реагирует на него. Он неоднократно слышал от людей: “Я хотел бы слушать проповеди в машине, когда еду домой и на работу; тогда я смог бы в самом деле основывать свою жизнь на правильных идеалах”, — и потому проповеди пастора записывают на пленку; люди, покидая церковь, могут забрать кассету с собой. Проповеднику также нередко приходилось слышать и такие речи: “В проповедях часто говорится, что нужно изменить свою жизнь, но никогда не говорится, как именно”. И теперь каждая проповедь Хайбелза заканчивается конкретными практическими рекомендациями.

Четко определенная миссия служит постоянным напоминанием о том, что организации следует искать вне своих рамок не только “потребителей”, но и критерии успеха. Искусение довольствоваться “добродетелью своей цели” — и таким образом подменить результаты благими намерениями — существовало в неприбыльных организациях всегда. Именно по этой причине преуспевающие и эффективные некоммерческие организации научились четко определять, какие изменения *за пределами* их организаций способны принести плоды, и фокусировать на них свои усилия.

Опыт одной сети католических больниц на юго-западе страны показал, насколько продуктивными могут быть четкое понимание миссии и нацеленность организации на высокие результаты. Несмотря на резкое сокращение выплат по программе “Medicare” (федеральная программа льготного медицинского страхования. — Примеч. пер.), за последние восемь лет эта сеть повысила свои доходы на 15% (сумев тем самым удержаться на уровне безубыточности), широко расширив при этом набор предоставляемых услуг и повысив стандарты медицинского обслуживания и ухода за пациентами. Ей удалось достичь таких высоких результатов благодаря тому, что монахиня, которая выполняет обязанности главного исполнительного директора сети, понимает, что первоочередная задача персонала заключается в том, чтобы заботиться о здоровье людей (особенно малоимущих), а не управлять больницами.

В результате, когда около десяти лет назад сфера здравоохранения начала переходить с экономических основ на медицинские цели, эта сеть подержала эту тенденцию и всячески способствовала ее развитию, а не пыталась ей противостоять. Она основала центры амбулаторной хирургии и центры реабилитации, сети рентген-кабинетов и лабораторий, ввела страховые полисы и т.д. Девиз сети был таков: “Если дело в интересах пациентов, мы должны его пропагандировать, и наша работа — сделать так, чтобы оно приносило прибыль”. Как ни парадоксально, такая политика буквально “наполнила” больницы сети; автономные медпункты и лаборатории стали очень популярны, и сегодня в них обращается много людей.

Эта стратегия, конечно, не слишком отличается от маркетинговых стратегий преуспевающих японских компаний. Но она почти противоположна образцу мыслей и действий большинства западных предприятий. И эта разница, в первую очередь, основана на том, что католические монахини, как и японские предприниматели, начинают с миссии, а не со своего вознаграждения, они стремятся достичь определенных результатов за пределами своих организаций, т.е. на рынке, и так заслуживают вознаграждение.

И наконец, четко определенная миссия стимулирует новаторские идеи и помогает окружающим понять, чему эти идеи необходимо реализовать — независимо от степени их конфликта со всем привычным и традиционным. В качестве подтверждения этих слов вспомните о дэйзискаутах, программе для пятилетних девочек, начатой герлскаутской ор-

ганизацией пять лет назад. На протяжении 75 лет в младшую возрастную группу герлскаутов “Брауни” девочек принимали только с 7 лет, и многие советы и правления этой организации считали, что эту традицию менять не следует. Но другие, внимательно проанализировав демографические изменения, заметили, что в стране быстро растет число работающих женщин, которым не с кем оставлять детей. Кроме того, при ближайшем рассмотрении выяснилось, что современные дети намного более развиты, чем дети предыдущего поколения (в основном благодаря телевидению).

Сегодня дэйзискауты насчитывается около ста тысяч, и их количество быстро растет. Это самая успешная программа из множества программ для детей дошкольного возраста, реализованных за последние 20 лет, и намного более успешная, чем любая дорогостоящая правительственная программа в этой сфере. Более того, это единственная программа, при разработке которой были учтены серьезные демографические перемены, и которая увидела благоприятные возможности в том, что дети проводят много времени перед телевизором.

СТРУКТУРА многих неприбыльных организаций, которая крайне редко встречается в бизнесе, — это действующее правление. У этих организаций также есть нечто исключительное: главный исполнительный директор, который подотчетен данному правлению и эффективность которого ежегодно оценивается специальным комитетом правления. Более того, у них есть еще более редкое явление: правление, эффективность которого также ежегодно оценивается путем сравнения с заранее намеченными результатами его деятельности. Таким образом, понятно, что вторая сфера, в которой бизнес-предприятиям есть чему поучиться у некоммерческих организаций, — это эффективное использование правления.

По американским законам совет директоров по-прежнему считается “управляющим” органом корпорации. Ученые и исследователи в области менеджмента, а также авторы, пишущие на эту тему, считают, что сильное правление жизненно необходимо для любого предприятия. На эту тему за последние 20 лет написана масса книг, начиная с новаторских работ Майлза Мейса. И, тем не менее, на протяжении более полувека менеджмент высшего звена наших крупных компаний сводил на нет роль совета директоров, его власть и независимость. Во всех шумных крахах больших компаний, произошедших за последние десять лет, именно совет директоров последним узнавал о кризисе. Так что, если вы хотите найти пример эффективного правления, советую поискать среди некоммерческих организаций, а не среди наших корпораций открытого типа.

В определенной степени такое положение сложилось исторически. Традиционно в некоммерческих организациях всем заправляли советы и правления — или, по крайней мере, старались это делать. Именно потому, что неприбыльные организации быстро растут, и непрофессионалам, работающим неполный рабочий день, становится слишком сложно управлять ими, встречаясь на три часа раз в месяц, многие некоммерческие организации переходят на профессиональный менеджмент. Американский Красный крест — вероятно, одно из самых крупных неправительственных агентств в мире, и, конечно, одно из самых сложных. Эта организация отвечает за исправление последствий глобальных катастроф; она управляет тысячами банками крови и плазмы, а также банками костных и кожных трансплантатов в больницах; она проводит общенациональные тренинги по кардиостимулированию и искусственному дыханию; она организует курсы первой медицинской помощи в тысячах средних школ. И при этом ее первого оплачиваемого главного исполнительного директора наняли только в 1950 году, а первый профессиональный руководитель был назначен только в эпоху правления президента Рейгана.

Но каким бы распространенным не стал профессиональный менеджмент в некоммер-

ческой сфере, — а профессиональные главные исполнительные директора работают в большинстве неприбыльных организаций и во всех самых крупных, — советы и правления некоммерческих организаций, судя по всему, никогда не станут настолько беспомощными, как во многих бизнес-организациях. Независимо от степени желания главных исполнительных директоров неприбыльных организаций их правления никогда не станут структурами, не умеющими самостоятельно мыслить и действующими исключительно по чьей-то указке. Одной из причин этого, конечно, являются деньги. Очень немногие директора корпораций открытого типа владеют значительным количеством их акций, в то время как директора неприбыльных организаций вкладывают в них весьма большие суммы, и от них ожидают, что они приведут в организацию других спонсоров. Кроме того, директора таких организаций, как правило, лично заинтересованы в деле, которым занимается их организация. Очень мало людей, председательствующих на заседаниях приходского правления или на собраниях школьного совета, на самом деле не озабочено проблемами религии или образования. Более того, члены правлений некоммерческих организаций обычно на протяжении многих лет сами работали в качестве добровольцев в своих организациях и, в отличие от приходящих со стороны директоров бизнес-предприятий, досконально знают всю их подноготную.

Именно потому, что правления некоммерческих организаций настолько верны своему делу и активны, их взаимоотношения с главными исполнительными директорами очень противоречивы и чреваты разнообразными конфликтами и трениями. Главные исполнительные директора неприбыльных организаций часто жалуются, что правления вмешиваются в их дела; члены правления, в свою очередь, жалуются, что менеджмент “узурпирует” функции правления. Это привело к тому, что множество некоммерческих организаций сегодня понимают, что ни правление, ни главный исполнительный директор не могут и не должны быть “боссом”. Они должны быть коллегами, работающими над достижением одной цели, но каждый из них должен выполнять свои задачи. Некоммерческие организации поняли также, что именно главный исполнительный директор обязан определять как свои задачи, так и задачи правления.

Например, один крупный кооператив, занимающийся электроснабжением Тихоокеанского Северо-запада, создал десять комитетов правления, по числу своих членов. Каждый имеет конкретное задание: взаимосвязи с местной общественностью, тарифы на электроэнергию, кадровые вопросы, стандарты обслуживания и т.д. Совместно с добровольным председателем правления кооператива и главным исполнительным директором, работа которого оплачивается, эти комитеты, состоящие из одного человека, определяют свои цели на год и на три года и достигают их; на работу в своем комитете член правления обычно тратит пять-восемь дней в году. Председатель правления ежегодно оценивает деятельность и эффективность каждого комитета, и тот человек, работа которого два года подряд признается неудовлетворительной, уже не может рассчитывать на переизбрание. Более того, председатель правления вместе с другими тремя его членами ежегодно оценивает эффективность всего правления в целом и главного исполнительного директора в частности.

Как показывает этот пример для того, чтобы правление работало эффективно, не надо много рассуждать о его функции, необходимо просто правильно организовать его работу. Именно так поступает большинство неприбыльных организаций, и среди них ряд гуманитарных общеобразовательных колледжей, одна из ведущих теологических школ и несколько крупных больниц и музеев. По иронии судьбы этот подход возрождает тот, с использованием которого 300 лет назад было создано первое правление неприбыльной организации в США — Совет наблюдателей Гарвардского университета. Каждый его член назначается “гостем” одной из областей университета — медицинской школы, астроно-

мического отделения, инвестиций пожертвований — и действует как источник знаний в этой сфере и как критик ее эффективности. В американских академических кругах и сегодня бытует поговорка, что единственное правление, которое действительно занимается делом, находится в Гарварде.

Многие из нас (начиная с Майлза Мейса) предсказывали, что ослабление роли правлений крупных корпораций приведет к ослаблению, а не к усилению менеджмента. Мы утверждали, что это приведет к распылению ответственности менеджмента за эффективность и результаты деятельности организации; и правда, где сегодня найти правление крупной компании, которое оценивает эффективность главного исполнительного директора, сравнивая ее с заранее установленными бизнес-целями? Мы также прогнозировали, что ослабление советов и правлений лишит высший менеджмент эффективной и надежной поддержки в случае атаки на него. И следует признать, что эти прогнозы нашли весьма яркое подтверждение в ходе недавней вспышки враждебных поглощений.

Чтобы возродить способность менеджмента управлять, нам придется опять повысить эффективность правлений, — и это должно стать обязанностью главного исполнительного директора. Некоторые первые шаги в этом направлении уже предприняты. Так, сегодня аудиторские комитеты большинства компаний несут реальную, а не воображаемую ответственность. Некоторые компании — хотя следует признать, что очень крупных среди них почти нет — создали небольшие комиссии по обеспечению преемственности и развитию руководящего состава, которые регулярно встречаются с руководителями высшего звена и обсуждают с ними эффективность их деятельности и планы на будущее. Но мне до сих пор не известно ни об одной компании, в которой разрабатывались бы рабочие планы для правлений и проводились бы какие-либо оценки их эффективности. И ничтожно малое количество компаний делает то, что в некоммерческих компаниях стало традицией: проводит систематические тренинги для членов правления.

РАНЬШЕ некоммерческие организации заявляли: “Мы не платим своим добровольцам, поэтому не имеем права ничего от них требовать”. Сегодня они могут сказать нечто противоположное: “Добровольцы должны получать большее удовлетворение от своих достижений и многое вкладывать в наше дело именно потому, что они не получают чеков”. Устойчивое превращение добровольцев из преисполненных благих намерений любителей в подготовленный профессиональный неоплачиваемый персонал представляет собой одно из важнейших направлений развития некоммерческого сектора, и эта трансформация может стать очень важным уроком для бизнес-предприятий завтрашнего дня.

Возможно, дальше всех в этом процессе зашла католическая епархия Среднего Запада. Сегодня в ней осталось меньше половины священников и монахинь от количества пятнадцатилетней давности. И при этом сфера ее деятельности невероятно расширилась. В некоторых сферах, например, в области помощи бездомным и наркоманам, она охватывает более чем в два раза большее число обездоленных. В ней по-прежнему работает множество традиционных добровольцев, например, “Союз Алтаря”, члены которого выращивают цветы. Но теперь в ней неполный рабочий день трудятся также около двух тысяч неоплачиваемых сотрудников, которые собирают благотворительные взносы, выполняют административную работу в приходских школах, организуют мероприятия для молодежи, католические клубы при колледжах и даже приюты.

Такие же перемены можно наблюдать и в Первой Баптистской церкви в Ричмонде, штат Виргиния, которая является крупнейшей и старейшей церковью Южного баптистского конвента. Когда около пяти лет назад д-р Питер Джеймс Флемминг принял бразды правления, эта церковь уже на протяжении многих лет медленно, но неуклонно “скатывалась вниз”, т.е. повторяла путь, типичный для старых церквей, расположенных в бедных

городских районах. Сейчас в ней опять насчитывается около четырех тысяч прихожан, она реализует в своей местности десятки социально-ориентированных программ и предлагает прихожанам весь набор церковных пастырских служб. И при этом в церкви полный рабочий день работают всего девять платных сотрудников; зато тысяча из четырех тысяч прихожан являются бесплатным добровольным персоналом.

Эти тенденции, однако, не ограничиваются исключительно религиозными организациями. Так, например, Американская Ассоциация Сердца имеет свои филиалы в каждом городе любого размера по всей стране. И при этом ее оплачиваемый штат ограничен сотрудниками общенациональной штаб-квартиры, а также несколькими людьми, в обязанности которых входит улаживать конфликты, путешествуя по разным городам. Добровольцы набирают сотрудников и управляют филиалами, которые несут полную ответственность за просветительскую деятельность в области здоровья нации на местах, и занимаются сбором пожертвований.

Эти перемены частично являются реакцией на изменившиеся потребности. Когда почти половина взрослого населения уже служат добровольцами, вряд ли можно ожидать, что их число может значительно вырасти. А поскольку денег всегда не хватает, некоммерческие организации не могут привлечь и дополнительный платный штат. Следовательно, если они хотят расширить сферу своей деятельности, — а их потребности постоянно растут — им необходимо повышать продуктивность имеющихся у них добровольцев, поручать им большие объемы работы и предоставлять больше полномочий. Но самый мощный импульс к изменению роли добровольных сотрудников неприбыльных организаций поступает от них самих.

Множество добровольцев — образованные люди, занимающие управленческие посты, либо профессионалы — люди предпенсионного возраста, которым за пятьдесят; но среди них еще больше представителей поколения бэби-бумеров, которым сейчас от тридцати пяти до сорока лет. Таких людей уже не удовлетворяет роль простых помощников. Они квалифицированные работники компаний, в которых зарабатывают себе на жизнь, и хотят быть квалифицированными работниками и в своей деятельности на благо общества, т.е. на работе, которую выполняют добровольно. И если неприбыльная организация хочет привлечь и удержать таких работников, необходимо в полной мере задействовать их опыт и знания, предложить им возможность достигать действительно серьезных и значимых результатов.

Многие некоммерческие организации набирают таких добровольцев на систематической основе. Опытные добровольцы внимательно следят за работой новичков — новых членов церкви или синагоги, соседей, собирающих пожертвования для Красного креста, и т.д., — выбирают среди них тех, кто обладает талантом лидера, и убеждают испытать себя в более сложных заданиях. Затем старший сотрудник (опытный доброволец или работник с полной занятостью) проводит интервью с новичками и оценивает их слабые и сильные стороны, чтобы впоследствии учесть это при распределении заданий. Нередко к добровольцам прикрепляют наставника и супервайзера, с которым они совместно вырабатывают цели относительно эффективности их работы. Это, как правило, два разных человека, которые обычно сами добровольцы, только с большим стажем.

Именно по такой системе работает организация герлскаутов, в которой работой с тремя с половиной миллионами девочек — членов общества занимается 750 тысяч добровольцев и только шесть тысяч оплачиваемых сотрудников. Добровольцы-новички обычно начинают с того, что раз в неделю возят девочек на собрания. Затем более опытный доброволец вводит вновь прибывшего в другую сферу деятельности — сопровождение герлскаутов, продающих выпечку в соседних домах; помощь вожатым младших групп в лагере или в походе и т.д.

В поэтапном процессе формируются правления добровольцев при муниципальных советах, и главный орган управления герлскаутов, Общенациональный совет. Каждый этап, даже начальный, имеет обязательную тренинговую программу, которую обычно также проводит женщина-доброволец. У каждой такой программы есть конкретные цели и стандарты эффективности.

Чего же хотят люди, работающие бесплатно? Что заставляет их оставаться членами организации, которую они могут покинуть в любой момент? Их первое и самое важное требование заключается в том, чтобы неприбыльная организация имела четкую миссию, на которой строится вся ее деятельность. Вице-президент одного крупного регионального банка — мать двух маленьких детей. И все же она не так давно стала председателем правления филиала общественной организации “Охрана природы”, скупающей и управляющей природными экосистемами, которым грозит какая-либо опасность. Когда я спросил, что заставило ее взяться за такую трудную дополнительную деятельность, она сказала: “Я люблю свою работу, и, конечно, у моего банка есть свое кредо. Но никто не знает, какой вклад в общество делает наш банк. А в “Охране природы” я точно знаю, что и с какой целью делаю”.

Второе, чего весьма настойчиво требует новое поколение добровольцев, — это тренинги, тренинги и еще раз тренинги. В свою очередь, самый эффективный способ мотивации и удержания ветеранов в некоммерческой организации заключается в признании их опыта и использовании его для подготовки новичков. Следовательно, квалифицированным работникам необходима ответственность, и, прежде всего, они хотят нести ответственность за определение целей в отношении собственной эффективности. Они ожидают, что будут принимать участие в решениях, которые оказывают влияние на их работу и на работу организации в целом. И они хотят иметь возможность дальнейшего роста, шанс получить в будущем более трудное и интересное задание и расширить сферу своей ответственности. По этой причине сегодня многие неприбыльные организации разработали так называемую “карьерную лестницу” для добровольцев.

Эту деятельность поддерживает строгая отчетность. Многие квалифицированные работники-добровольцы сами настаивают на том, чтобы их эффективность, как минимум, раз в год оценивалась путем сравнения с заранее установленными целями. Они ожидают от своих организаций перевода людей, результаты деятельности которых оказались неудовлетворительными, на другие участки работы, больше соответствующие их способностям. “У нас труднее, чем в учебном лагере для новобранцев Корпуса морской пехоты США, — говорит один священник, отвечающий за работу с добровольцами и в епархии Среднего Запада. — Но у нас есть список из 400 людей, которые хотят присоединиться к нам и ждут своей очереди”. А один большой и растущий музей в этом же регионе страны требует от своих добровольцев — членов правления, людей, собирающих средства, донцов и издателей информационного бюллетеня музея, чтобы они ежегодно ставили перед собой новые цели, оценивали фактические результаты, сравнивая их с этими целями, и уходили в отставку, если два года подряд не выполняют намеченного. Такое же требование выдвигается и в одной крупной еврейской организации, работающей в университетских кампусах.

Добровольцы-профессионалы пока еще в меньшинстве, но это серьезное меньшинство — они составляют десятую часть всех добровольцев. И их число постоянно увеличивается, и, что еще важнее, быстро растет их влияние на некоммерческий сектор. Все чаще от неприбыльных организаций можно услышать слова, сказанные однажды священником одной крупной пастырской церкви: “В этой церкви мирян нет; здесь есть только пастыри, — некоторые из них получают за свою работу плату, но большинство трудятся бесплатно”.

ТАКОЙ переход некоммерческих организаций от добровольцев-любителей к неоплачиваемым профессионалам, возможно, является самым важным направлением развития современного американского общества. Сегодня мы очень много слышим о разрушении семьи и местного сообщества и об утрате основных ценностей. И это, несомненно, весьма серьезный повод для беспокойства. Но неприбыльные организации создают очень мощный противовес данному явлению. Они создают новые взаимосвязи в сообществах, новое стремление к активной гражданской позиции, к социальной ответственности, к ценностям. И, несомненно, эти организации дают своим добровольцам не меньше, чем добровольцы дают им; то, что неприбыльные организации дают местным сообществам в моральном аспекте, не менее важно, чем их основная деятельность — религиозная, просветительская или в области социального обеспечения.

Итак, понятно, что многое из происходящего сегодня в неприбыльном секторе может послужить хорошим уроком для бизнеса. Управление квалифицированными работниками с целью повышения результативности их труда — вот одна из главных задач американского менеджмента в ближайшем будущем. И некоммерческие организации уже сегодня демонстрируют нам, как этого можно добиться. Для этого необходима четкая миссия, тщательное распределение сил и постоянное обучение людей; для этого необходимо управление по целям и самоконтроль, высокие требования при соответствующем уровне ответственности и строгая отчетность.

Однако в происходящей трансформации характера работы добровольцев следует увидеть и предупреждение для американского бизнеса. Студенты, обучающиеся на курсах подготовки для работы на среднем и высшем уровне менеджмента, на которых я преподаю, трудятся в самых разных сферах: банках и страховых компаниях, крупных розничных сетях, аэрокосмических и компьютерных фирмах, агентствах недвижимости и многих других. Но большинство из них при этом являются добровольцами той или иной неприбыльной организации: церкви, совета университета, который они закончили, скаутских организаций, Молодежной христианской организации, благотворительного фонда города или местного симфонического оркестра. И когда я задаю им вопрос, почему они этим занимаются, очень многие из них отвечают приблизительно следующее: “Потому что на своей основной работе мне не хватает сложных и интересных задач, негде проявить себя, недостает ответственности; кроме того, у моей компании нет миссии, она руководствуется исключительно соображениями выгоды и рациональности”.

Глава 11. Трудная задача новой продуктивности

Ноябрь-декабрь, 1991 год.

Наиболее важная и трудная задача, стоящая сегодня перед менеджерами развитых стран, заключается в повышении продуктивности квалифицированных и сервисных работников. Именно успех в решении этой задачи, которая останется главной задачей управленческого персонала еще на протяжении нескольких следующих десятилетий, в конечном счете, будет определять конкурентоспособность компаний. И что еще важнее, именно он будет определять саму структуру общества и качество жизни во всех индустриально развитых странах.

За последние 120 лет продуктивность в сфере вы пуска и перемещения материальных вещей — в производстве, сельском хозяйстве, горнодобывающей промышленности, строительстве и транспортной сфере — в развитых странах увеличивалась на 3-4% в год, а в суммарном выражении выросла в 45 раз. Именно на этом взрывном росте основаны все выгоды и преимущества, которыми пользуются эти нации и их граждане: значительное увеличение чистого дохода и покупательской способности; постоянно расширяющийся доступ к образованию и медицинскому обслуживанию и увеличение свободного времени, — понятие, которое до 1914 года было известно лишь аристократам и “ленивым богачам”, поскольку все остальные люди трудились, как минимум, по 3000 часов в год. (В наши дни даже японцы работают не более 2000 часов в год; в США же средний показатель составляет 1800 часов, а в Западной Германии — 1650.)

Сегодня тайна этих выгод и преимуществ полностью разоблачена, но отнюдь не потому, что понизилась продуктивность производства и перемещения материальных вещей. Вопреки общепринятому мнению продуктивность этих видов деятельности и в наши дни растет, причем почти с прежней высокой скоростью. Она растет и в США, и Японии, и в Западной Германии. Увеличение продуктивности в производственной сфере в США в восьмидесятые годы (составляющей 3,9% в год) было в абсолютном измерении даже больше, чем соответствующие годовые показатели в Японии и Западной Германии; а рост продуктивности сельского хозяйства США — 4-5% в год, что является наибольшим показателем за все время регистрации таких данных.

Революцию в продуктивности можно считать законченной, потому что в сферах производства и перемещения материальных вещей сегодня работает слишком малое количество людей, чтобы их продуктивность была решающим фактором. Достаточно сказать, что в экономически развитых странах на долю производственной сферы приходится не больше одной пятой всей рабочей силы, а ведь еще 30 лет назад эти работники составляли подавляющее большинство. Даже Япония, которая и сегодня знаменита интенсивностью производства, уже не может ожидать, что ее экономическое развитие будет по-прежнему поддерживаться высокой продуктивностью в этом секторе. На самом деле, подавляющее большинство работающих людей в Японии — квалифицированные и сервисные работники, продуктивность которых так же низка, как продуктивность этой категории рабочей силы в других развитых странах. А если фермеры составляют всего 3% занятого населения, — как в США, Японии и Западной Европе, — то даже рекордные увеличения объемов выпускаемых ими продуктов не сказываются на общей продуктивности и на благосостоянии их стран.

Следовательно, основным экономическим приоритетом для развитых стран должно стать повышение продуктивности труда квалифицированных и сервисных работников. И страна, которой удастся сделать это первой, будет доминировать в XXI веке в сфере экономики. Однако следует отметить, что повышение продуктивности сервисного труда — самая важная и трудная социальная задача, которые решают сегодня развитые страны. Пока эту задачу не решат, экономически развитый мир будет неизменно сталкиваться с серьезными социальными проблемами и конфликтами, с постоянно усиливающимся расслоением общества и радикализмом, возможно, даже с классовыми войнами.

В экономически развитом мире возможности карьерного роста и продвижения людей, прошедших хорошую профессиональную подготовку и обладающих квалификацией для выполнения сложных видов работ, останутся весьма ограниченными. Однако такие мужчины и женщины неизменно будут в меньшинстве. Их всегда будет намного меньше, чем людей, не имеющих квалификации для выполнения каких-либо видов работ, кроме неквалифицированных сервисных операций, — людей, которых с точки зрения социального положения можно приравнять к “пролетариату”, каким он был 100 лет назад, — к плохо образованным, необученным массам, заполонившим фабрики и заводы в стремительно растущих промышленных городах.

В начале восьмидесятых годов XIX века умные и внимательные наблюдатели любых политических убеждений были охвачены дурным предчувствием неизбежной классовой войны между промышленным пролетариатом и буржуазией. Карл Маркс был далеко не одинок, предсказывая, что “расслоение” пролетариата неизбежно приведет к революции. Бенджамин Дизраэли, возможно, величайший консерватор XIX века, также был убежден в неизбежности классовой борьбы. А Генри Джеймс, великий летописец американских богачей и европейской аристократии, был настолько напуган этой перспективой, что сделал ее центральной темой своего самого известного романа “Принцесса Казамассима”.

Эти предсказания, которые казались современникам логичными и не требующими доказательств, не сбылись благодаря величайшему событию — революции в продуктивности, которую в 1881 году произвел Фредерик У. Тейлор, начав исследовать процесс перекидывания песка разнорабочими. Сам Тейлор работал в чугунолитейном цеху и был глубоко потрясен враждебностью и злобой во взаимоотношениях между рабочими и их менеджерами. Напуганный перспективой классовой войны, он поставил перед собой цель — повысить эффективность промышленного труда. И его усилия, со своей стороны, привели к революции, которая позволила промышленным рабочим получать зарплату уровня среднего класса и достичь статуса этого класса, несмотря на отсутствие каких-либо специальных навыков и образования. В результате к 1930 году, когда, согласно утверждению Маркса, революция пролетариата должна была стать свершившимся фактом, пролетариат превратился в буржуазию.

Теперь же настало время для следующей революции в продуктивности. На это раз, однако, история на нашей стороне. В прошлом веке мы многое узнали о продуктивности и о путях ее повышения — достаточно для того, чтобы осознать необходимость революции.

К КАТЕГОРИИ квалифицированных и сервисных работников относятся и ученые, и исследователи, и кардиохирурги, и чертежницы, и продавцы магазинов, и 16-летние подростки, подающие гамбургеры в ресторанах быстрого питания субботними вечерами. К этой категории относятся и люди, выполняющие работу “операторов машин”: посудомойщики, дворники, операторы по обработке данных. Однако, несмотря на разнообразие уровней знаний, навыков, ответственности, социального статуса и зарплат, все квалифицированные и сервисные работники в своей деятельности сходятся в двух важнейших аспектах: в том, что не позволяет повысить продуктивность их труда, и в том, что позволяет

это сделать.

Благодаря истории мы знаем, что квалифицированный труд нельзя заменить капиталом. Новые технологии сами по себе также не приведут к повышению продуктивности квалифицированного труда. Если использовать экономическую терминологию, то можно сказать, что в сфере создания и перемещения материальных вещей капитал и технологии являются движущими факторами производства; а в сфере сервисного и квалифицированного труда это всего лишь инструменты производства. Разница заключается в том, что движущим фактором можно заменить труд, а инструментом в некоторых случаях можно, а в некоторых — нет. Способствует ли инструмент продуктивности или вредит ей, зависит от деятельности людей посредством инструмента, например, от цели его использования, либо от навыков пользователя. Тридцать лет назад, например, мы все были убеждены, что эффективность компьютеров приведет к массовым сокращениям клерков и офисного персонала. Заманчивые перспективы повышения продуктивности способствовали огромным инвестициям в оборудование для обработки данных, которые сегодня сравнялись с объемами инвестиций в технологии обработки материалов (т.е. в сферу традиционного оборудования). Однако численность офисного и канцелярского персонала со времени появления информационных технологий росла быстрее, чем когда-либо прежде, а вот продуктивность сервисного и квалифицированного труда почти не повышалась.

Ярким примером в данном случае могут послужить больницы. В конце сороковых годов XX века это были трудоемкие организации, в которых инвестиции в основной капитал ограничивались капиталовложениями в здания и койко-места. Очень многие весьма респектабельные больницы не инвестировали средства даже во вполне доступные и старые технологии: в них не было рентген-кабинетов, клинических лабораторий и кабинетов физиотерапии. Современные больницы — это невероятно капиталоемкие организации; огромные суммы в них инвестируются в ультразвуковое и сканирующее оборудование, аппараты для ядерно-магнитной визуализации, оборудование для анализа крови и тканей, “чистые комнаты” и десятки других новейших технологий. И каждый аппарат и устройство создает потребность в высокооплачиваемых специалистах, но при этом штат больницы не уменьшается ни на одного человека. (Увеличение затрат на здравоохранение во всем мире в значительной мере обусловлено тем, что больницы превращаются в трудоемких и капиталоемких монстров одновременно.) Однако больницам, по крайней мере, удалось серьезно повысить свою производительность. В других же областях использования квалифицированного и сервисного труда наблюдаются лишь повышение затрат и увеличение инвестиций и количества работников.

Выбраться из этого болота нам поможет только массированное повышение уровня продуктивности. Л такое повышение возможно только благодаря тому, что Тейлор назвал “более умной работой” [12]. Простыми словами это означает умение работать более продуктивно, но не работать при этом напряженнее или дольше.

Экономисты считают основой продуктивности капиталовложения; технологи отдают ветвь первенства новым машинам и оборудованию. Но на самом деле основным движущим фактором “взрыва” продуктивности стала именно “более умная работа”. Капиталовложения и технологии на протяжении первых ста лет Промышленной революции были в развитых экономиках такими же обильными, как и в течение второй сотни лет. Но только после наступления эры “более умной работы” продуктивность в сфере производства и перемещения материальных вещей начала расти со скоростью света.

То же самое непременно произойдет и в сфере квалифицированного и сервисного труда, с единственной разницей: в производственной сфере “более умная работа” представляет собой один из способов повышения продуктивности; если же речь идет о квалифицированном и сервисном труде, это единственный путь. Более того, это более сложный

путь, который требует настолько тщательного анализа природы работы, о каком Тейлор не мог даже и мечтать.

Когда Тейлор изучал процесс перебрасывания песка разнорабочими, его интересовал единственный вопрос: “Как это делается?” Спустя почти 50 лет, когда Элтон Мэйо из Гарвардского университета решил опровергнуть теорию “научного управления” Тейлора и заменить ее новой, которая впоследствии получит название “человеческие отношения”, он сосредоточил внимание на этом же вопросе. В ходе своих экспериментов на заводе *Hawthorne Works* компании *Western Electric* он задавался вопросом: “Каков наиболее эффективный способ сборки телефонного оборудования?” Таким образом, речь опять шла о производстве и о перемещении материальных вещей, о рабочей задаче, необходимость которой никогда не ставилась под сомнение.

Однако если речь идет о квалифицированном и сервисном труде, первые вопросы, связанные с повышением продуктивности — и с методами “более умной работы” — должны быть следующими: “Какова наша задача? Чего мы стараемся достичь? Почему это вообще стоит делать?” Самые простые, но, возможно, и самые значительные выгоды с точки зрения продуктивности в этой сфере будут достигнуты благодаря максимально четкому определению рабочей задачи и особенно благодаря уничтожению элементов, не являющихся необходимыми для всего процесса в целом [13].

Как это часто бывает, наиболее древний пример в данном случае является и самым наглядным: обработка заказов по почте в первые годы существования компании *Sears, Roebuck*. В период между 1906 и 1908 годами компания уничтожила требующую больших затрат времени операцию по подсчету денег по поступающим почтовым заказам. Вместо того чтобы вскрывать конверты с деньгами, прилагаемые к письмам с заказами, в *Sears* их начали автоматически взвешивать. В те времена почти все покупатели *Sears* расплачивались монетами. Если вес конверта плюс-минус незначительное отклонение совпадал с весом письма-заказа, конверт просто не распечатывали. Так же *Sears* уничтожила еще более трудоемкую операцию регистрации каждого поступившего заказа, составив график управления и выполнения заказов в соответствии с весом поступающей почты (исходя из того, что каждый фунт почтовых отправок включает в себя 40 заказов). За два года эти два нововведения привели к десятикратному повышению продуктивности торговли по почтовым заказам этой компании [14].

Некая крупная страховая компания недавно повысила продуктивность своего отделения по работе со страховыми исками почти в пять раз, отказавшись от детальной проверки всех претензий, кроме самых серьезных. Вместо того, чтобы проводить проверку по 30 пунктам, как это делалось раньше, сегодня проверяют только четыре: по-прежнему ли в силе предъявленный страховой полис; совпадает ли номинальная стоимость с суммой страхового иска; совпадает ли имя и фамилия держателя полиса с именем, указанным в свидетельстве о смерти; и совпадает ли имя и фамилия бенефициара с именем и фамилией лица, предъявляющего права на получение страховки. Такие перемены были вызваны следующим вопросом: “Какова наша задача?”, на который последовал ответ: “Выплачивать страховку на случай смерти как можно быстрее и с наименьшими затратами”. В результате компании удастся полностью контролировать этот процесс, обрабатывая традиционным и трудоемким способом всего 2% поступивших исков, т.е. каждый пятнадцатый иск.

Таким же образом некоторые больницы смогли упростить трудоемкую и дорогостоящую процедуру приемки пациентов, воспользовавшись для всех категорий поступающих больных схемой, которая до этого применялась только при поступлении больных по “скорой помощи”, когда человек был без сознания или истекал кровью и не мог заполнять длинные анкеты. Эти больницы задались вопросом: “Какова наша задача?” и ответили:

“Узнать имя пациента, его пол, возраст, адрес и способ оплаты”, — а эту информацию можно найти на страховой идентификационной карточке, которая есть почти у всех пациентов.

Оба этих примера взяты из сферы сервисного труда. Если же говорить о квалифицированном труде, то четкая идентификация рабочей задачи и избавление от операций, в которых нет необходимости, в данном случае даже более важны и способны принести еще более весомые результаты. Рассмотрим пример того, как одна многонациональная компания пересмотрела весь свой процесс стратегического планирования.

На протяжении многих лет плановики этой компании — 45 отличных профессионалов — разрабатывали подробнейшие стратегические сценарии действий своей организации. Эти документы были образцами поистине первоклассной работы и, по общему мнению, очень занимательным чтением. Однако на операции они оказывали минимальное влияние. Затем в один прекрасный момент главный исполнительный директор спросил: “Какова наша задача?” и ответил: “Определить направления бизнеса и выработать цели и стратегию, которые позволят нам выполнить стоящие перед нами задачи”. Изменения потребовали четырех лет напряженной работы и исследования нескольких ошибочных направлений, но сегодня плановики этой компании (их число осталось неизменным) прорабатывают для каждого ее подразделения всего три основных вопроса. Какова должна быть позиция подразделения на рынке, чтобы сохранять лидерство? Какие новаторские подходы и методики необходимы данному подразделению, чтобы сохранить эту позицию? И каков минимальный уровень доходности, необходимый для компенсации стоимости затраченного на данное подразделение капитала? Затем плановики в сотрудничестве с операционными менеджерами высшего уровня каждого подразделения разрабатывают общее стратегическое направление для достижения этих целей с учетом разных экономических условий. В результате получаются документы, которые намного проще и менее элегантны, но являются настоящими “планами полета”, и ими на практике руководствуются все подразделения и менеджеры компании.

КОГДА люди работают в сфере, где производятся и перемещаются материальные вещи, они одновременно выполняют только одну задачу. Разнорабочий Тейлора перебрасывал лопатой песок; но огонь в печи поддерживал другой рабочий. Работницы Мэйо собирали телефонные аппараты; они не проводили тестирования готовой продукции. Фермер из Айовы, обрабатывающий пшеничные поля, не бросал свой трактор на поле, чтобы принять участие в каком-то собрании. Квалифицированный и сервисный труд также требует концентрации. Хирург не может разговаривать по телефону, когда на операционном столе лежит больной, а адвокат не станет отвлекаться на посторонние разговоры, проводя консультацию с клиентом. Однако в организациях, где выполняется квалифицированная и сервисная работа, распределение внимания становится нормой. Люди на высших руководящих постах еще могут иногда стараться сосредоточиться на чем-то одном (хотя, следует признать, очень немногие). Но подавляющее большинство инженеров, учителей, продавцов, медсестер, менеджеров среднего звена и других подобных работников вынуждено заниматься бесполезной работой, т.е. деятельностью, которая имеет очень мало общего с их профессией и должностными обязанностями.

Самым печальным примером в данном случае может послужить работа медсестер в американских больницах. Мы постоянно слышим о том, что медсестер и санитарок не хватает. Но так ли это на самом деле? Уже на протяжении многих лет количество специалистов этого профиля, ежегодно выпускаемых соответствующими учебными заведениями, неуклонно растет. В то же время, число стационарных пациентов в последние годы резко сокращается. А вот и объяснение этого парадокса: медсестры только половину времени

своего рабочего времени занимаются тем, за что получают зарплату — конкретно медсестринским делом. Вторую половину “съедает” деятельность, вовсе не требующая их профессиональных знаний и квалификации, которая не повышает ни уровня здравоохранения, ни его экономической ценности, и не имеет ничего общего с заботой о пациентах. Медсестрам приходится выполнять огромный объем бумажной работы для *Medicare*, *Medicaid*, страховых обществ и отдела платежей, а также постоянно пытаться предотвратить иски о профессиональной небрежности.

Аналогичная ситуация наблюдается и в сфере высшего образования. Преподаватели колледжей и университетов множество часов проводят не в учебных аудиториях, консультируя студентов и проводя исследования, а заседаая на собраниях различных комитетов. Следует признать, что многие из этих комитетов совершенно не нужны, не говоря уже о том, что они работали бы быстрее и лучше, если бы состояли не из семи членов, а, например, всего из трех.

Не менее рассредоточено внимание и торгового персонала. Сегодня в универмагах продавцы тратят столько времени на обслуживание компьютеров, что им некогда обслуживать покупателей. Возможно, это и является основной причиной устойчивого снижения их продуктивности как работников, от которых зависит объем продаж и прибыль их организаций. Торговые представители на местах тратят треть своего времени, составляя всевозможные отчеты вместо того, чтобы обзванивать покупателей. А инженеры сидят на бесконечных собраниях вместо того, чтобы заниматься своими прямыми обязанностями.

Все это не имеет никакого отношения к обогащению труда. Это приводит к снижению продуктивности. Это убивает моральный дух и мотивацию персонала. Как показывают исследования установок, медсестры переживают, что не могут посвящать все свое время заботе о пациентах. Они также, — что вполне объяснимо, — полагают, что им сильно недоплачивают за то, что они умеют делать; в то время как администраторы больниц, — что тоже понятно, — уверены в том, что за неквалифицированную канцелярскую работу, которую приходится выполнять медсестрам, они получают даже слишком много.

Чтобы исправить ситуацию, надо сконцентрироваться на работе — в данном случае на медсестринском деле — и на задаче, т.е. на заботе о больных. Это второй шаг к тому, чтобы сделать работу “умнее”. В некоторых больницах бумажная работа была выведена из обязанностей медсестер и передана специальным клеркам, которые также отвечают на телефонные звонки родственников и друзей пациентов и расставляют в палатах присланные ими букеты. В результате уровень ухода за больными резко возрос, как и время, которое медсестры посвящают своей деятельности. При этом больницы смогли на четверть, а то и на треть сократить штат среднего медицинского персонала и поднять его зарплату, не неся при этом дополнительных расходов по заработной плате.

Чтобы реализовать подобные усовершенствования мы должны задать второй набор вопросов относительно квалифицированного и сервисного труда: “За что мы платим? Какую ценность должна добавлять эта работа?” Ответ на них не всегда однозначен и очевиден. Так, один универмаг, анализируя деятельность своего торгового персонала, принял решение, что это “объем продаж”, а другой, работающий в той же столичной зоне и имеющий аналогичную клиентскую базу, решил, что это “обслуживание покупателей”. В результате в обоих универмагах была проведена разная реструктуризация рабочих заданий торгового персонала, но они оба быстро достигли существенного увеличения прибыли на каждого продавца и на каждый отдел, и выиграли как с точки зрения продуктивности, так и с точки зрения прибыльности.

Следует отметить, что, несмотря на свое огромное влияние, теория научного управления Тейлора подверглась и подвергается серьезной критике, особенно со стороны академических кругов. Возможно, главной причиной этого стала жесткая кампания американ-

ских профсоюзов, направленная против теории Тейлора — и против самого Тейлора, — которая началась в начале XX века. Профсоюзные деятели выступили против Тейлора, потому что считали его настроенным против рабочих, и поддерживающим менеджеров. Ни то, ни другое не было правдой. Непростительным грехом этого ученого было его убеждение, что такого явления, как “квалификация”, в сфере производства и перемещения материальных предметов вообще не существует. Он утверждал, что подобный труд однофазен и поддается пошаговому анализу, как серия неквалифицированных операций, которую впоследствии можно объединить в то или иное рабочее задание. Любой, кто пожелает выучиться этим операциям, сможет идеально выполнять самую сложную работу и будет “человеком первого класса”, заслуживающим “первоклассной зарплаты”.

Профсоюзами начала XX века, основанными на квалификации, такое утверждение было воспринято как откровенная атака. Особенно это относилось к наиболее уважаемым и очень мощным профсоюзам, которые в те времена доминировали в наиболее развитых производственных областях — в армейских арсеналах и военно-морских судостроительных верфях, где до окончания Второй Мировой войны было сосредоточено все военное производство. Для этих профсоюзов каждый навык и умение были тайной, которую не имел права разглашать ни один их член. Их мощь базировалась на контроле во время периода ученичества, который продолжался от пяти до семи лет, причем учениками мастеров становились, как правило, только родственники членов профсоюзов. Таким работникам платили очень хорошо — намного больше, чем в те времена платили большинству врачей, и в три раза больше, чем мог надеяться получить “человек первого класса” по Тейлору. Неудивительно, что утверждения Тейлора вызвали острое неприятие этих “аристократов труда”.

Вера в тайну мастерства, умений и навыков сохранялась еще долгое время, также как убеждение в том, что получить квалифицированную работу можно только после долгих лет ученичества. Гитлер вступил в войну с США именно в силу этого убеждения. Уверенный, что для подготовки высококлассных специалистов в области оптики (навыки и умения которых играют в современной войне решающее значение) необходимо не менее пяти лет, он думал, что пройдет, как минимум, столько времени, прежде чем США сможет выставить в Европе эффективную армию и военно-воздушные силы. Исходя из этого убеждения, он после японской атаки в Перл-Харбор объявил войну США.

Теперь-то мы знаем, что Тейлор был прав. Например, в 1941 году в США практически не было специалистов-оптиков, а современная война требует огромного количества точнейших оптических приборов. Но применив методы научного управления Тейлора, США буквально в течение нескольких месяцев смогли подготовить вполне квалифицированных рабочих, которые начали производить более сложную оптику, чем когда-либо производилась в Германии, причем конвейерным способом. И к этому времени “люди первого класса” Тейлора с их повышенной продуктивностью зарабатывали гораздо больше, чем мог мечтать любой мастер-специалист в 1911 году.

Со временем квалифицированный и сервисный труд может превратиться в то же, что представляет собой работа в сфере производства и перемещения материальных вещей, т.е. согласно старому лозунгу теории научного управления, в “просто работу”. (По крайней мере, так считают истинные наследники Тейлора, наиболее радикальные сторонники искусственного интеллекта.) Однако пока нам не следует относиться к квалифицированному и сервисному труду как к “просто работе”. Не стоит также считать этот труд чем-то однородным. Напротив, деятельность такого типа можно разделить на три разные категории, исходя из реальных продуктивных результатов того или иного конкретного рабочего задания. Этот процесс — определение результатов работы — составляет третий шаг перехода к “более умной работе”.

Результаты некоторых видов квалифицированных и сервисных работ определяются их качеством. Возьмите, например, ученых в исследовательской лаборатории, в работе которых количество, т.е. числовой показатель результатов, имеет вторичное значение по сравнению с качеством. Один новый препарат, способный генерировать ежегодный объем продаж в размере 500 млн. долл. и доминировать на рынке несколько лет, неизмеримо ценнее, чем 20 вспомогательных препаратов, которые принесут 20-30 млн. долл. в год. Этот же принцип применим и к основным политическим или стратегическим решениям, а также к менее грандиозным видам деятельности, например, к медицинской диагностике, дизайну упаковки или редактированию журнала. Во всех этих случаях мы еще не знаем, как следует анализировать процесс, дающий качественные результаты. Следовательно, чтобы повысить их продуктивность, мы можем задать только один вопрос: “Что работает?”

Вторая категория включает большинство квалифицированных и сервисных работ, результаты которых определяются как качеством, так и количеством. Одним из примеров может служить продажа товаров в универмаге. “Удовлетворение потребителя” в данном случае является не менее важным, чем долларовая сумма на его чеке, но четко определить этот показатель намного сложнее. Качество работы чертежницы в архитектурном бюро является неотъемлемым элементом результатов ее труда, но и количество сделанных ею чертежей также представляет собой важнейший показатель ее производительности. Это справедливо по отношению к работе инженеров, торговых представителей, репортеров, медсестер, страховых оценщиков и т.д. Повышение продуктивности в этих видах деятельности требует не только ответа на вопрос: “Что работает?”, но также поэтапного и пооперационного анализа.

И наконец, существует большое количество сервисных работ (хранение данных, обработка страховых исков на случай смерти, заправка больничных коек и т.д.), результаты которых определяются так же, как в сфере производства и перемещения материальных вещей: в первую очередь, на основе количественных показателей (например, количество минут, требуемое санитарке, чтобы правильно заправить одну кровать). Количество такой “производственной” работы оценивается, прежде всего, с применением внешних критериев, а не является атрибутом производительности как таковой. Очень важную роль, следовательно, в данном случае играет разработка стандартов и внедрение их в рабочий процесс. После того как это сделано, реальное повышение продуктивности достигается благодаря традиционным методикам промышленного инжиниринга, т.е. путем проведения анализа задачи и объединения отдельных простых операций в сложное рабочее задание.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ задачи, концентрация на ее выполнении и определение ее результатов — эти три этапа сами по себе способны обеспечить значительное повышение продуктивности. Эти этапы необходимо будет прорабатывать снова и снова, возможно, модифицируя каждые три-пять лет, и уж, конечно, каждый раз, когда меняется работа или принцип ее организации. Но в этом случае, как нам уже известно из прошлого опыта, достигнутое в результате повышение продуктивности будет равным, если не превысит все, что когда-либо было достигнуто в производственной сфере благодаря промышленному инжинирингу, научному управлению или человеческим отношениям. Иными словами, это обеспечит нам революцию в продуктивности квалифицированного и сервисного труда, в которой мы все нуждаемся.

Но есть одно условие: в этом процессе мы должны применить все, что узнали о повышении продуктивности в сфере производства и перемещения материальных вещей со времени Второй мировой войны. Следовательно, четвертый этап перехода к “более умной работе” заключается в том, что менеджмент должен сформировать партнерские взаимоотно-

ношения с людьми, которые выполняют работу, с людьми, которым предстоит повысить свою продуктивность. Необходимо “встроить” ответственность за продуктивность и результаты труда в каждую квалифицированную и сервисную работу независимо от ее уровня, сложности и требуемых навыков.

Фредерика Тейлора часто критикуют за то, что он никогда не интересовался мнением изучаемых рабочих об их работе и способах ее улучшить. Он им об этом сообщал. Точно так же и Элтон Мэйо рассказывал, а не расспрашивал об этом. Но методология Тейлора (а спустя 40 лет и Мэйо) была продуктом своего времени, когда мудрость и опыт занимали господствующее положение. (В конце концов, Фрейд тоже никогда не интересовался у своих пациентов, что они думают о своих проблемах. Нет никаких свидетельств того, что Маркс или Ленин когда-либо побеспокоились о том, чтобы узнать мнение масс.) Тейлор относился к рабочим и менеджерам как к “тупому скоту”. И Мэйо, испытывавший большее уважение к управленческому персоналу, также считал рабочих “незрелыми” и “плохо приспособленными” существами, которые нуждаются в руководстве опытного психолога.

Однако, когда началась Вторая Мировая война, нам пришлось интересоваться мнением рабочих. У нас просто не было выбора. На американских заводах и фабриках не было инженеров, психологов и бригадиров. Все были одеты в одинаковую униформу. И к нашему огромному изумлению, которое до сих пор сохранилось в моей памяти, мы обнаружили, что рабочие — не “тупой скот” и не “незрелые”, и “плохо приспособленные” люди. Они очень много знали о выполняемой ими работе, — о ее логике и ритме, о ее качестве и используемых инструментах. И их мнение могло помочь повысить и продуктивность труда, и его качество [15].

Сначала это новое и смелое предположение было принято только несколькими компаниями. (Пионером и долгое время единственной солидной компанией, которая действовала на основе этой идеи, была *IBM*.) Но в конце пятидесятых и в начале шестидесятых годов XX века идею подхватили японские промышленные фирмы, более ранние попытки, которых возродить довоенную автократию полностью провалились и привели к кровавым массовым забастовкам и едва ли не к началу гражданской войны. Сегодня, хотя эта идея и не стала общепринятой практикой, она, как минимум, нашла четкое воплощение в теории, что знание рабочими своей работы является отправным пунктом для повышения продуктивности, производительности и качества их труда.

Но, как мы уже говорили, в сфере производства и перемещения материальных вещей партнерство с ответственными за свою работу рабочими представляет собой *наилучший* способ повышения продуктивности. В конце концов, идеи и рекомендации Тейлора тоже работали. Если же говорить о квалифицированном и сервисном труде, то в данном случае такое партнерство является единственным способом повышения его продуктивности.

Последний компонент перехода к “более умной работе” — состоящий из двух частей урок, о котором не знали ни Тейлор, ни Мэйо. Во-первых, все достижения на ниве повышения продуктивности в компании должны сопровождаться постоянным обучением персонала. Перераспределение работы и обучение рабочих новым методам ее выполнения, как это делал Тейлор и как он учил делать других, не способны обеспечить процесса постоянного обучения. Тренинг — только его начало. Возьмем пример с японцев (благодаря их древней традиции дзен-буддизма), которые знают, что величайшим преимуществом тренинга является не возможность научиться новому, а возможность научиться делать лучше то, что уже делается хорошо.

Не менее важным представляется мне прозрение, озарившее нас в последние несколько лет: квалифицированные и сервисные работники лучше всего учатся, обучая других. Самый эффективный способ повысить продуктивность продавца заключается в том, чтобы попросить его раскрыть “секреты своего мастерства” во время общего собрания ком-

пании, посвященного вопросам повышения объема продаж. А лучший способ повысить производительность хирурга — попросить его выступить с докладом в местном медицинском обществе. В век информации мы часто слышим, что каждое предприятие должно стать местом, где люди могут постоянно учиться, но оно также должно стать местом, в котором люди будут иметь возможность учить других.

СТО лет назад признаки классового конфликта были совершенно очевидны и несомненны. Развеесть этот конфликт — и предотвратить классовую войну — позволил рост продуктивности промышленной рабочей силы, который был настолько значителен и носил настолько беспрецедентный характер, что даже его родоначальник Фредерик Тейлор не изобрел термина для его определения.

Сегодня мы знаем, что продуктивность является истинным источником конкурентного преимущества. Но нам также необходимо понять, что она представляет собой ключ к социальной стабильности. По этой причине достижение роста продуктивности квалифицированного и сервисного труда, сравнимого по масштабам с ростом, уже достигнутым в сфере производства и перемещения материальных вещей, должно стать задачей первостепенной важности для менеджеров всего развитого мира.

Реальный доход не может быть в течение более или менее продолжительного периода времени выше продуктивности, — это экономическая истина. Если продуктивность сервисных работников не повысится в самом скором времени, социальное и экономическое положение этой категории — численность которой достигает количества промышленных рабочих в пиковые периоды — непременно начнет ухудшаться. Как минимум, в потенциале это приведет к застою экономики; а при худшем развитии событий — к возможности социальных конфликтов, не виданных со времени первых десятилетий Промышленной революции.

По всей вероятности, сервисные работники могли бы воспользоваться своим количественным преимуществом, чтобы добиться более высоких зарплат, чем это оправдано их вкладом в экономику. Однако это привело бы только к обнищанию общества в целом, поскольку реальный доход всех его членов в этом случае снизится, а уровень безработицы повысится. Возможен и альтернативный вариант — доход неквалифицированных и недостаточно квалифицированных сервисных работников продолжит снижаться, а зарплата многочисленных квалифицированных работников будет стабильно расти. Но подобное развитие событий привело бы к еще более широкому разрыву между этими двумя группами и, как следствие, к большему расслоению общества. И в любом из этих случаев сервисные работники чувствовали бы обиду, враждебность и воспринимали бы себя изгоями своего класса.

К счастью, мы сегодня находимся в намного более выгодной позиции, чем наши предки сто лет назад. Мы знаем то, чего не знал Маркс и его современники: продуктивность можно повысить. Мы даже знаем, как это сделать. Нам даже известно, как повысить продуктивность труда в сфере, где общественные потребности наиболее насущны: в сфере неквалифицированного и недостаточно квалифицированного труда. Речь идет о вспомогательных и обслуживающих видах работ на заводах, в школах, в больницах и офисах; о младших продавцах в супермаркетах и официантах в ресторанах; о людях, выполняющих канцелярскую работу в страховых компаниях, банках и других фирмах. Их работа так же является производственной деятельностью. И все, что мы узнали о повышении продуктивности промышленного труда за последние сто лет, с некоторыми изменениями применимо сегодня и к этой работе.

Следует помнить, что существует своего рода модель этапов, которые уже прошли некоторые многонациональные компании, специализирующиеся на техническом обслу-

живании, стараясь повысить продуктивность своих сотрудников. Эти американские и европейские работодатели систематически применяли описанный в данной статье подход к неквалифицированным сервисным работам. Они определяли задачу, концентрировали работу на ее выполнении, определяли результаты, делали своих сотрудников партнерами в деле повышения продуктивности и первоначальным источником соответствующих идей и превращали постоянное обучение и постоянное учение в неотъемлемую часть каждого рабочего задания и каждой рабочей команды. В результате им удалось весьма существенно повысить свою продуктивность, — в некоторых случаях даже удвоить ее, — что позволило им увеличить зарплаты своих работников. И что не менее важно, этот процесс значительно повысил уровень самоуважения работников и гордости за свой труд.

Отнюдь не совпадение, что вначале этого достигли компании, работающие по контракту. Чтобы добиться серьезного повышения продуктивности сервисного труда производственного типа, как правило, необходимо, чтобы работа выполнялась сторонней компанией, которая ничем другим не занимается, досконально знает свое дело, уважает его и обеспечивает неквалифицированных работников возможностью развиваться (например, со временем стать локальным или региональным менеджером). Организация, в которой должна быть выполнена такая работа, — например больница, имеющая определенное количество койко-мест, или колледж, которому необходимо кормить своих студентов, — не знает ее досконально и не относится к ней с достаточным уважением для того, чтобы тратить много времени и огромные усилия, необходимые для повышения ее продуктивности.

Итак, задача ясна и выполнима, но времени мало. В деле повышения продуктивности сервисного труда мы не можем полагаться на правительство или на политические силы. Это задача менеджеров и руководителей коммерческих фирм и неприбыльных организаций. Это основная социальная ответственность менеджмента в обществе, основанном на знаниях.

Глава 12. Менеджмент и мировая работа

Сентябрь-октябрь, 1988 год.

Когда Маркс в начале пятидесятых годов XIX столетия начинал свою работу над “Капиталом”, о таком явлении, как менеджмент, еще никто не знал, — как и о предприятиях, которыми руководят менеджеры. Крупнейшей производственной компанией была хлопкопрядильная фабрика, расположенная в г. Манчестер, Англия, на которой работало не более трехсот человек. Ее владельцем был друг и соратник Маркса, Фридрих Энгельс. На фабрике Энгельса — одном из самых прибыльных предприятий своего времени — менеджеров тоже не было, были только так называемые старшие рабочие, в обязанности которых входило контролировать дисциплину группы своих коллег “пролетариев”.

Очень трудно найти в истории человечества институт, который возник бы настолько же быстро и так же быстро начал оказывать на общество такое огромное влияние, как менеджмент. Менее чем за 150 лет менеджмент полностью преобразовал социальную структуру стран развитого мира. Он создал глобальную экономику и установил новые правила для стран, которые намеревались стать полноценными и равноправными участниками этой экономики. И сам также очень сильно трансформировался.

Сомнений нет, фундаментальная задача менеджмента осталась прежней: дать людям возможность достичь совместной производительности, обеспечив их общими целями, общими ценностями, правильной структурой, постоянными тренингами и развитием, которые им необходимы для достижения поставленной цели и для реакции на перемены. Однако само значение этой задачи сильно изменилось, хотя бы уже потому, что менеджмент преобразовал рабочую силу: она стала состоять, прежде всего, не из неквалифицированных рабочих, а из образованных высококвалифицированных работников.

Не все руководители осознают, насколько огромно влияние менеджмента. Многие из них уподобились персонажу из комедии Мольера “Мещанин во дворянстве”, который не знал, до какой степени он прозаичен. Они не понимают, что практикуют — правильно или неправильно — менеджмент. В результате они оказались плохо подготовленными к сложнейшим задачам, которые перед ними встали. Ведь действительно важные проблемы, с которыми сталкиваются менеджеры, связаны не с технологией и не с политикой. Они возникают не за пределами менеджмента и предприятия. Эти проблемы вызваны именно невероятным успехом самого менеджмента.

ВОСЕМЬДЕСЯТ лет назад, на пороге Первой мировой войны, когда лишь немногие осознавали существование менеджмента, люди в развитых странах (возможно четверо из пяти) зарабатывали на жизнь, работая в трех основных сферах. Они работали домашней прислугой, в Великобритании, например, это была самая многочисленная сфера занятости (в ней трудилась треть всей рабочей силы); она была мощно представлена повсюду, даже в США. Они работали в сельском хозяйстве, как правило, это были семейные фермы, на которых трудилось более половины работающего населения всех стран, за исключением Англии и Бельгии. И, наконец, они были как называемыми “синими воротничками” в различных производственных отраслях, — и это была наиболее быстро растущая сфера занятости, — например, в США к 1925 году в ней было занято почти 40% американской рабочей силы.

Сегодня такая категория, как домашние слуги, практически прекратила свое существование. Фермеры, работающие весь день, составляют от 3 до 5% работающего населения некоммунистических развитых стран, несмотря на то, что уровень производства сельского хозяйства сегодня в 4-5 раз превышает показатели восьмидесятилетней давности. Уровень занятости в сфере “синих воротничков” снижается с той же скоростью, как в сельском хозяйстве. Люди, занятые физическим трудом в обрабатывающей промышленности, в США сегодня составляют всего 18% общей рабочей силы; к концу столетия они, учитывая стремительный рост объемов серийного производства и ожидаемое увеличение этих объемов на 50%, будут составлять не более 10% как в США, так и других развитых странах. Самая многочисленная отдельная группа (более трети всей рабочей силы) состоит из работников, которых Бюро переписи населения США, согласно терминологии, называет “административными и управленческими работниками”. И большая, чем когда-либо часть всего взрослого населения развитых некоммунистических стран — в США, например, этот показатель составляет два трети — работает по найму.

Следует признать, что основным движущим фактором этих беспрецедентных преобразований был менеджмент. Потому что именно менеджмент объясняет, по какой причине, впервые за всю историю человечества, мы можем нанять большое количество квалифицированных и подготовленных людей для работы в обрабатывающей сфере. Ни одно существовавшее ранее общество не могло позволить себе иметь большого количества таких работников, поскольку до недавнего времени никто не знал, как объединить разных людей с разными навыками и знаниями во имя достижения единой общей цели. В свое время Китай восемнадцатого века был предметом зависти западных интеллектуалов, потому что это государство располагало большим количеством профессий и рабочих мест для образованных людей, чем во всей Европе, — ежегодно их создавалось около 20 тысяч. Однако в наши дни колледжи США каждый год выпускают около миллиона специалистов, причем подавляющее большинство из них без особого труда находят квалифицированную оплачиваемую работу. Это позволяет нам использовать таких людей в сфере менеджмента.

Знания всегда в высшей степени специализированы. Сами по себе они ничего не производят. Однако современная крупная компания может с большой пользой для себя нанять до 10 тысяч квалифицированных работников, которые обладают знаниями в более чем 60 самых разных областях. Инженеры всех видов, специалисты в области планирования, эксперты в сфере маркетинга, экономисты, статистики, психологи, дизайнеры, бухгалтеры, кадровики — все они трудятся на предприятиях сообща, и никто из них не мог бы действовать с такой же эффективностью, если бы не работал в управляемой организации.

Вопрос, что первично — образовательный взрыв, произошедший за последние столетия, или менеджмент, который сделал возможным использование полученных знаний в производственной сфере, — в высшей степени дискуссионный. Современный менеджмент и современное предприятие, несомненно, не могли бы существовать без базы знаний, построенной в экономически развитых странах. Однако только менеджмент сделал эти знания и обладающих ими людей по-настоящему эффективными. Возникновение менеджмента превратило знания из предмета роскоши и элемента украшения общества в капитал.

Знания, в свою очередь, стали основным объектом капиталовложений вместо материальных средств. Так, Япония инвестирует в заводы и оборудование 8% своего годового валового национального продукта. При этом Япония вкладывает, как минимум, в два раза большую сумму в образование. Две трети от этой суммы — в школы для детей и молодежи, а остальные средства — в тренинги и дальнейшее обучение взрослых (преимущественно в организациях, которые их нанимают). США на образование и тренинги выделяет

около 20% своего намного более внушительного ВВП. Таким образом, очевидно, что в современном обществе предприятий и менеджмента знания представляют собой важнейший ресурс и истинный источник благосостояния общества.

ТОЛЬКО некоторые руководители компаний смогли предвидеть такое развитие событий в 1870 году, когда начали формироваться крупные предприятия, подобные современным компаниям. Причина этого заключалась, прежде всего, не в их недалёковидности, а в отсутствии прецедента. В те времена единственной постоянно существующей крупной организацией была армия. Поэтому неудивительно, что именно ее командно-контрольная структура послужила моделью для людей, строивших трансконтинентальные железные дороги и управлявших сталелитейными заводами, современными банками и огромными универмагами.

Командная модель, согласно которой множество людей находится в подчинении у горстки людей, занимающих высокое положение и отдающих приказы, оставалась нормой на протяжении почти 100 лет. Однако она не была статичной, как можно было бы предположить, исходя из ее долголетия. Напротив, она стала изменяться, как только на предприятия начали прибывать узкоквалифицированные специалисты из самых разных областей знаний. Первый инженер, получивший университетское образование, был нанят на производственное предприятие в Германии в 1867 году, и спустя пять лет создал научно-исследовательский отдел. Далее последовали другие специалисты, и к началу Первой мировой войны сложилась структура типичных управленческих функций производственного предприятия, которая включала исследования и инжиниринг, производственную сферу, сбыт, финансы и бухгалтерию, и управление кадрами.

Еще более сильное воздействие на предприятия обрабатывающей промышленности — и на мировую экономику в целом — оказало второе связанное с менеджментом эволюционное явление, которое имело место в это же время. Речь идет о применении менеджмента в сфере физического труда в форме тренингов. Будучи детищем, появившимся на свет в результате насущных потребностей военного времени, тренинги за последние 30 лет сильно ускорили преобразование мировой экономики, поскольку позволили странам с низкой оплатой труда сделать невозможное (как гласили постулаты традиционной экономической теории): быстро стать эффективными конкурентами, сохранив при этом низкий уровень оплаты труда.

До Первой мировой войны считалось аксиомой, что у любой страны или отдельного региона уйдет очень много времени (по мнению Адама Смита, несколько сотен лет) на то, чтобы сформировать традицию труда и опыта в сфере физических и организационных навыков, необходимых для выпуска и продажи на рынке того или иного товара, независимо от вида товара — текстиль, скрипки или что-либо другое. Однако во время Первой мировой войны большое количество совершенно неквалифицированных людей доиндустриального общества практически мгновенно вынуждены были стать продуктивными работниками. Чтобы добиться этого, компании США и Великобритании начали применять принципы “научного управления” Фредерика Тейлора, разработанные ученым в период с 1885 по 1910 год, для широкомасштабных тренингов “синих воротничков”. Они анализировали задачи и разбивали их на отдельные, не требующие квалификации операции, которым просто обучить любого рабочего. Получив дальнейшее развитие во время Второй Мировой войны, тренинги стали активно применяться японцами, а спустя двадцать лет — южными корейцами, которые сделали их основой поистине феноменального развития своих стран.

В период 1920 и 1930 годы менеджмент начали применять во многих аспектах производства. Децентрализация, например, стала результатом объединения преимуществ под-

разделений больших и малых размеров в пределах одного предприятия. Бухгалтерия развилась из “счетоводства” в область анализа и контроля. Планирование выросло на основе т.н. графиков Гантта, созданных в 1917-м и 1918 году для планирования военного производства, как аналитическая логика и статистика, которые использовали количественные методы для преобразования опыта и интуиции в определения, информацию и диагнозы. Маркетинг также развился в результате применения управленческих концепций в сфере сбыта и продаж.

Более того, уже в середине двадцатых и начале тридцатых годов XX века некоторые пионеры менеджмента (например, Томас Ватсон-старший в только что возникшей *IBM*, генерал Роберт Е. Вудз в *Sears, Roebuck*, Элтон Мэйо из Гарвардской школы бизнеса и другие) начали ставить под сомнение способ организации производства. Со временем они пришли к заключению, что сборочная линия, несмотря на свою невероятную продуктивность, была только кратковременным компромиссом. Она характеризовалась низкими экономическими показателями вследствие негибкости, неэффективным использованием человеческих ресурсов и даже низкими инженерными возможностями. Исходя из всего этого, они начали развивать теорию, которая со временем привела к выводу, что наилучшим способом организации производственного процесса является “автоматизация”, а также к созданию так называемой теории “Y” и концепций командной работы, кружков качества и организации, основанной на информации, как способов управления человеческими ресурсами.

Каждая из этих инноваций в сфере менеджмента основывалась на изучении труда и на замене домыслов и предположений по поводу мускульной и тяжелой работы научно обоснованной системой и информацией. Каждая из них, используя терминологию Тейлора, заменила “трудную работу” “более умной работой”.

МОЩНЕЙШИЙ эффект всех этих перемен стал очевиден во время Второй мировой войны. До самого ее конца немцы оставались лучшими стратегами. А поскольку они обладали таким существенным преимуществом, как короткие внутренние транспортные линии, они гораздо меньше нуждались во вспомогательных войсках и без труда могли противопоставить своим противникам достаточную военную мощь. Однако союзники все же выиграли войну — и сделали это благодаря менеджменту.

Соединенные Штаты, в которых под ружье была поставлена пятая часть населения, имели почти столько же солдат, сколько все остальные воюющие стороны вместе взятые. Они производили больше военной продукции, чем все остальные воюющие стороны. Более того, они умудрялись поставлять эту продукцию на такие удаленные фронты, как Китай, Россия, Индия, Африка и Западная Европа. Неудивительно, что к концу войны почти весь мир осознал огромное значение менеджмента. Можно сказать и иначе — менеджмент стал отдельным видом деятельности, дисциплиной, которую можно было развивать и изучать, — что и произошло во всех странах, ставших экономическими лидерами послевоенных лет.

Однако после Второй мировой войны мы также увидели, что менеджмент — это не только *менеджмент бизнеса*. Эта деятельность имеет отношение к любым человеческим усилиям, направленным на объединение в единую структуру людей, обладающих самыми разнообразными знаниями и навыками. И менеджмент можно успешно применять в больницах, университетах, церквях, театрах и музеях, социальных службах и т.д. Со Второй мировой войны эти институты “третьего сектора” росли быстрее, чем любые коммерческие или правительственные организации; а их лидеры с возрастающим вниманием относились к менеджменту. Потому что, хотя потребность управлять добровольцами или собирать средства, возможно, отличает менеджеров неприбыльных организаций от их кол-

лег, работающих в бизнесе, очень многие их обязанности совпадают, — например, выработка правильной стратегии и целей, развитие людей, оценка результатов экономической деятельности и маркетинг услуг организации.

Конечно, нельзя сказать, что мы обладаем полными знаниями о менеджменте. Образование в этой сфере сегодня является объектом постоянной и жесткой критики, причем зачастую вполне оправданной. То, что мы знали о менеджменте 40 лет назад, — и что стало основой для создания наших систем организованного обучения этой дисциплине, — далеко не всегда помогает менеджерам справляться с трудными задачами, с которыми они сталкиваются в наши дни. И тем не менее, начиная с 1950 года, эти знания стали базой для весьма впечатляющей экспансии мировой экономики, как в развитых, так и в развивающихся странах. И устарели эти знания в значительной мере потому, что добились огромного успеха в деле ускорения перехода коммерческих организаций от физического, ручного труда к квалифицированному.

Возьмем только один пример: всем известно, насколько сильно мы сегодня нуждаемся в новых концепциях и методах бухгалтерского учета. Такие специалисты, как Роберт Каплан, неоднократно указывали на то, что многие предпосылки, на которых основана наша сегодняшняя система, больше не действуют [16]. Например, традиционные правила бухгалтерского учета основаны на предположении, что обрабатывающая промышленность имеет центральное значение; а на самом деле сервисная и информационная сферы сегодня более важны во всех развитых странах. Далее, согласно принципам традиционного бухгалтерского учета, каждая компания выпускает только один продукт, хотя на практике все современные бизнес-предприятия выпускают множество самых разных продуктов. Но самое главное, что учет издержек, это гордое изобретение середины двадцатых годов, основан на предположении, что 80% всех затрат могут быть отнесены на счет прямого физического труда. На самом же деле на физический труд в развитых отраслях обрабатывающей промышленности сегодня приходится лишь 8-12% от всех затрат. А процессы, используемые в таких отраслях, как автомобилестроение и сталелитейное производство, которые характеризуются большими затратами на рабочую силу, вытесняются новыми.

Усилия, направленные на разработку новых бухгалтерских систем с учетом всех этих изменений, — систем, которые будут способны обеспечивать нас точной управленческой информацией, — уже предпринимаются. Но этот процесс все еще находится на начальной стадии. То же самое относится и к нашим попыткам найти решение других сложных задач управленческого характера: создать структуры, которые будут эффективными в организациях, основанных на информации; найти способы повышения продуктивности квалифицированных работников; разработать методики для управления современными компаниями и одновременно создать новые организации, совершенно отличные от существующих; найти пути создания и управления поистине глобальными организациями и т.д.

ИЗВЕСТНО, что менеджмент возник в развитых странах. Каким же образом его появление повлияло на развивающийся мир? Возможно, лучше всего ответить на этот вопрос, начав с очевидного: менеджмент и крупное предприятие, в совокупности с нашими новыми возможностями в области коммуникаций, привели к созданию поистине глобальной экономики. В ходе этого процесса они трансформировали действия, которые должны совершать страны, чтобы стать эффективными участниками экономики такого типа и достичь экономического успеха.

В прошлом ведущая роль в мировой экономике неизменно базировалась на лидерстве в сфере технологических инноваций. В конце XVIII начале XIX века Великобритания стала огромной экономической силой именно благодаря новаторству и таким великим изобретениям, как паровой двигатель, механические станки, текстиль, железные дороги, про-

изводство чугуна, а также новшества в сфере страхования и международного банковского дела. Экономическая звезда Германии взошла во второй половине XIX века благодаря новаторству в области химии, электричества, электроники и оптики, а также благодаря изобретению первого современного банка. США приблизительно в это же время стали серьезной экономической силой благодаря новаторскому лидерству в сталелитейной промышленности, электричестве, сфере телекоммуникаций, электроники, автомобилестроения, агрономии, офисного оборудования, сельскохозяйственного инвентаря и авиации.

Однако есть одна великая экономическая сила, которая возникла в этом столетии, и не была пионером ни в одной технологической сфере — Япония. Ее доминирующая позиция базируется исключительно на лидерстве в сфере менеджмента. Японцы лучше нас самих усвоили уроки американских достижений в области менеджмента в годы Второй мировой войны — особенно все, что касается управления людьми как ресурсом, а не как затратами. В результате они адаптировали и новую “социальную технологию” Запада — менеджмент — с учетом своих собственных ценностей и традиций. Они приняли (и адаптировали) организационную теорию, что позволило им стать всесторонними практиками в области децентрализации в мире. (До Второй мировой войны Япония была абсолютно централизованной.) И они стали практиковать маркетинг еще в то время, когда большинство американских компаний только начали проповедовать его принципы и концепции.

Япония также быстрее других стран поняла, что менеджмент в совокупности с технологиями изменил экономический пейзаж мира. Механическая модель организации и технологии, возникшая в конце XVII века, когда никому неизвестный французский физик Дени Папен создал прототип парового двигателя, была окончательно доработана в 1945 году, когда была взорвана первая атомная бомба и появился первый компьютер. С этого времени механическая модель, как для технологий, так и для организаций, превратилась в биологическую — взаимозависимую, содержащую знания и организованную на основе потока информации.

Одним их последствий этого изменения стал кризис отраслей, которые на протяжении ста лет были основными “колыбелями” промышленных предприятий: автомобилестроение, сталелитейная промышленность, бытовая электроника и техника. Причем даже в тех случаях, когда демографическая ситуация явно работала на них. Например, такие страны, как Мексика и Бразилия, располагают огромными трудовыми ресурсами — молодежью, которую без труда можно подготовить для выполнения недостаточно квалифицированной физической работы. Отрасль машиностроения для этого подходит как нельзя лучше. Однако конкуренты во всех промышленно развитых странах поняли, что машиностроение превращается в отживший, устаревший процесс, если его не автоматизируют, т.е. не реструктуризируют на основе информации. Уже только по одной этой причине образование, возможно, представляет собой величайшую и труднейшую “управленческую” задачу, с которой сталкиваются развивающиеся страны. Есть еще один путь, неизменно ведущий нас к аналогичному выводу, — учесть второй факт, с которым должны сегодня считаться все развивающиеся страны: развитым странам больше они уже не так нужны, как в XIX столетии. Возможно, слова одного из ведущих японских консультантов в сфере менеджмента Кеничи Омае являются некоторым преувеличением: он сказал, что Япония, Северная Америка и Западная Европа могут существовать сами по себе без двух третей человечества, которое населяет развивающиеся страны. Однако факт остается фактом: за последние сорок лет страны этой так называемой триады стали самодостаточными во всех областях, кроме нефти. Они производят больше продуктов питания, чем могут потребить — ослепительный контраст с XIX веком. Они производят почти три четверти всех выпускаемых в мире товаров и услуг и предлагают адекватный рынок для их

потребления.

Это является серьезной проблемой для развивающихся стран, даже для таких огромных, как Китай и Индия. Они не могут рассчитывать стать значительной экономической силой, следуя по тому же пути эволюции, который прошли развитые страны, т.е. начать с развития отраслей XIX и первых десятилетий XX века и производственных процессов, основанных на физическом труде. Конечно, если подходить к этой проблеме с демографической точки зрения, у них, судя по всему, просто нет другого выхода. И, возможно, со временем они станут вровень с развитыми странами. Но смогут ли они когда-либо обогнать их? Я лично в этом сомневаюсь.

За последние 200 лет ни одна страна не стала серьезной экономической силой, повторяя путь предыдущих лидеров. Каждая из них начинала с наиболее продвинутой отрасли на тот момент, передовым производственным процессом или передовым процессом в сфере сбыта. И каждая из них быстро становилась лидером в области менеджмента. Сегодня, однако, частично вследствие автоматизации и стремительного информационного и технического прогресса, но в значительно большей мере из-за огромного спроса на подготовленных и обученных людей во всех областях менеджмента, развитие требует базы знаний, которой обладают или которую просто могут себе позволить лишь очень немногие развитые страны. Как можно быстро создать адекватную базу управленческих знаний — в наши дни это серьезнейший вопрос экономического развития. И это один из вопросов, на который у нас пока нет ответа.

ВСЕ проблемы и задачи, которые мы с вами обсуждали до сих пор, для менеджмента и предприятий являются внутренними. Но самая важная и трудная задача, стоящая перед менеджерами развивающихся стран, является результатом внешних изменений, которые я впервые назвал в своей книге *The Unseen Revolution; How Pension Fund Socialism Come to America*, написанной в 1976 году, “социализмом в сфере пенсионного фонда”. Я имею в виду, конечно, смену трактовки права собственности в открытых акционерных компаниях и их переход в статус институционального доверительного собственника, действующего преимущественно через свои пенсионные фонды.

В социальном плане это стало самым позитивным событием XX века, поскольку благодаря этому переходу решается великий “Социальный вопрос”, так сильно волновавший XIX век — конфликт между трудом и капиталом, — и решается этот вопрос путем слияния этих противоборствующих сторон. Но это также привело к созданию яростной турбулентности для менеджмента и менеджеров, появившихся столетие назад. Ведь именно пенсионные фонды стали первопричиной целого ряда активнейших враждебных поглощений (покупок одной компанией контрольного пакета акций другой компании), произошедших за последние несколько лет; а ничего так не беспокоит и не деморализует менеджеров, как враждебные поглощения. В этом смысле поглощения являются лишь одним из симптомов фундаментальных вопросов, которые встают в связи с появлением социализма в сфере пенсионных фондов относительно законодательной основы менеджмента: перед кем должны отчитываться менеджеры? За что? Какова цель и логика существования крупных предприятий, находящихся в государственной собственности?

В 1986 году (последний год, за который мы располагаем данными) пенсионные фонды американских работников владели более чем 40% акционерного капитала компаний США и более чем двумя третями акционерного капитала 1000 крупнейших компаний. Три четверти этих авуаров приходилось на фонды крупных организаций (коммерческих, государственных, городских, бытового обслуживания и неприбыльных компаний, таких, как университеты, школьные округа и больницы). Оставшейся четвертью владели индивидуальные фонды работников (сотрудников фирм малого бизнеса и людей, обслуживающих свое

собственное предприятие. Взаимные фонды, в которых также были представлены сбережения лиц, работающих по найму, т.е. не “капиталистов”, владели еще 5-10% акционерного капитала страны).

Эти цифры означают, что пенсионные фонды уже стали основными поставщиками капитала в США. Сегодня практически невозможно построить новый бизнес или расширить существующий, не имея доступа к средствам, хранящимся в пенсионном фонде. И в последующие несколько лет вклады этих фондов будут расти, хотя бы уже потому, что пенсионным фондом, инвестирующим средства в обыкновенные акции, владеют государственные федеральные служащие. Следовательно, можно с высокой степенью вероятности предположить, что к 2000 году пенсионные фонды будут владеть, как минимум, двумя третями акционерного капитала американских компаний, за исключением самых маленьких. И посредством своих пенсионных фондов американские наемные работники станут истинными владельцами средств производства.

Таким же образом события развиваются в Великобритании, Германии и Швеции, только с отставанием приблизительно на десять лет. Первые признаки этого процесса проявляются также во Франции, Италии и Нидерландах.

Следует признать, что хотя такого потрясающего развития событий никто не предвидел, оно было неизбежным вследствие ряда взаимозависимых факторов. Прежде всего, это изменение в распределении прибыли, в результате которого около 90% ВВП в некоммунистических странах направляется в фонд заработной платы. (Этот показатель варьируется от 85% в США до 95% и более в Нидерландах и Дании.) С экономической точки зрения определение “богатый” в развитых странах стало неуместным, несмотря на то что это слово в изобилии встречается на страницах светской хроники и приятно возбуждает зрителей телевизионных программ. Даже самый богатый человек стал в этом столетии намного беднее, если откорректировать его доходы с учетом инфляции и налогов. Чтобы оказаться в той же категории “финансовых или промышленных магнатов” начала XX столетия, сегодняшнему “супербогачу” понадобился бы собственный капитал в размере не менее 50 млрд, долл., — возможно, даже не менее 100 млрд. — и соответствующая прибыль. Таким требованиям в наши дни соответствуют несколько арабских шейхов, но ни один гражданин экономически развитой страны.

В то же время реальный доход наемных рабочих очень сильно увеличился. Только очень немногие работающие по найму люди в Америке начала XX века имели возможность откладывать какие-либо средства после уплаты всех платежей по закладным или внесения страхового взноса на случай смерти. Но с того времени реальные доходы и платежеспособность американских промышленных рабочих повысилась более чем в 20 раз, несмотря на то что количество рабочих часов сократилось наполовину. То же самое произошло и в других индустриально развитых странах. И быстрее всего эти изменения произошли в Японии, в которой реальные доходы промышленных рабочих сегодня в 30 раз больше, чем 80 лет назад.

Спрос на этот доход, по сути, безграничен, поскольку сегодня мы вновь оказались в самом разгаре невероятно интенсивного творческого процесса. За 60 лет, прошедшие между 1856 годом и началом Первой мировой войны, технические или социальные инновации, которые незамедлительно вели к появлению) новых отраслей, возникали, в среднем, каждые 14 месяцев. И этот предпринимательский бум стал основой для появления промышленных и финансовых магнатов. Нам нужны были люди вроде Дж. П. Моргана, Джона Д. Рокфеллера-старшего, Эндрю Карнеги, Фридриха Круппа и семьи Мицуи, которые смогли финансировать целые отрасли из своих собственных карманов. Сегодня технические и социальные инновации появляются не реже. И в результате компаниям и странам требуются огромные капиталы просто для того, чтобы “оставаться на плаву”, не

говоря уже о том, чтобы стать лидером — суммы, во много раз превосходящие те, которые приходилось выкладывать финансовым и промышленным магнатам 80 лет назад.

Действительно, сегодня суммарной прибыли тысячи самых доходных американских фирм — до уплаты налогов — хватило бы только на то, чтобы на три-четыре дня обеспечить потребности частного сектора промышленности страны в капитале. Это относится ко всем развитым странам. В Японии, например, суммарная прибыль до уплаты налогов 2000 наиболее доходных компаний равна сумме, которую частный сектор промышленности этой страны инвестирует каждые два-три дня.

Такие экономические изменения в любом случае заставили бы нас превратить рабочих в “капиталистов” и владельцев своих производственных ресурсов. То, что средством достижения этой цели стали пенсионные фонды, — а не взаимные фонды и не прямые индивидуальные инвестиции в ценные бумаги, как все ожидали 30 лет назад, — стало результатом демографического сдвига, который привел к повышению средней продолжительности жизни в развитых странах с 40 до 65-70 лет. Количество людей пожилого возраста сегодня слишком велико, а период, в течение которого они нуждаются в материальной помощи, слишком продолжителен, чтобы они могли надеяться зависеть от поддержки своих детей. Им необходимо полагаться на деньги, которые они сами отложили в те времена, когда еще могли зарабатывать — и средства в эти фонды надо вносить на протяжении очень длительного периода времени.

То, что современное общество требует тождественности интересов предприятий и наемных рабочих, было совершенно очевидно не только для социалистов домарксовской эпохи, например, для Сен-Симона и Фурье во Франции или ирландца Роберта Оуэна, но и для классических социалистов, таких как Адам Смит и Дэвид Рикардо. Попытки удовлетворить эту потребность путем передачи рабочим прав собственности на средства производства предпринимались еще 150 лет назад. Они, все без исключения, провалились.

Прежде всего, следует помнить, что положение собственника никоим образом не удовлетворяет базовых финансовых и экономических потребностей рабочих. При этом все их финансовые ресурсы “втягиваются” в компанию, которая их нанимает. А потребности рабочих преимущественно долговременные, особенно потребность в пенсионном доходе, который они хотят получать спустя много лет. Следовательно, для того, чтобы инвестиции с точки зрения рабочих-собственников, были обоснованными и не рискованными, необходимо, чтобы бизнес процветал на протяжении очень долгого времени, — а это удастся только одной из 40-50 компаний. На самом деле, далеко не каждая компания способна долго существовать. Более того, право собственности рабочих, в конечном счете, *разрушает* компании, поскольку неизменно ведет к созданию неадекватного капитала, к неадекватным инвестициям в научные исследования и к упрямому нежеланию рабочих-собственников отказываться от устаревших, непродуктивных и вышедших из моды продуктов, процессов, заводов, рабочих заданий и правил.

Zeiss Optical Works, самая старая из всех ныне существующих компаний, в которой право собственности было передано работникам, именно по этой причине утратила свою позицию лидера на рынке потребительской оптики, уступив ее американцам и японцам. Рабочие-владельцы этой компании неизменно отдавали предпочтение немедленному удовлетворению своих потребностей — более высоким зарплатам, премиям и прочим выгодам, — а не инвестициям в исследования, новые продукты или новые рынки. Именно право собственности рабочих на свои предприятия привело всю промышленность современной Югославии к полному краху. И именно недостатки этого подхода сегодня настолько сильно тормозят развитие промышленности в Китае, что лидеры этой страны стараются перейти на так называемый “контрактный менеджмент”, который позволит расширить автономию управленческого персонала и ограничить власть “трудовых сове-

тов” и работников-собственников.

И все же право собственности рабочих на средства производства — концепция не только весьма надежная, но и неизбежная. Старая аксиома гласит: право собственности предполагает власть. И Джеймс Мэдисон в своих “Записках федералиста” (*Federalist Paper*), и Карл Маркс позаимствовали эту аксиому у английского философа XVIII столетия Джеймса Харрингтона, который, в свою очередь, позаимствовал ее у Аристотеля. Мы можем встретить ее и в трудах конфуцианских монахов-ученых. А поскольку право собственности во всех развитых странах перешло к наемным рабочим, следовательно, к ним должна перейти и власть. Однако, в отличие от любого другого типа права собственности рабочих на средства производства, в условиях социализма пенсионного фонда сохраняется автономия и отчетность предприятия и менеджмента, а также рыночная свобода, конкуренция и способность компании реализовывать всевозможные изменения и вести активную новаторскую деятельность.

Однако следует признать, что до сих пор социализм пенсионного фонда не функционирует в полную силу. Мы, например, знаем, что пенсионный фонд должен инвестировать лишь очень незначительную долю своих средств, скажем, 5%, в акции своей собственной компании, да и вообще в акции любой другой компании. Нам также в некоторой степени известно, как следует инвестировать средства пенсионного фонда. Но нам еще предстоит решить базовую общественно-политическую проблему: как внедрить уже свершившийся факт права собственности наемных работников на средства производства в управление, — как пенсионными фондами, так и компаниями.

ПЕНСИОННЫЕ фонды являются законными собственниками компаний, в которые они инвестируют свои средства. Однако они не только не имеют своего “интереса собственника”, но будучи доверительными собственниками, действующими от лица конечных бенефициариев, наемных рабочих, они юридически обязаны быть “инвесторами”, причем инвесторами краткосрочными. По этой причине именно право собственности рабочих на средства производства сделало возможными все враждебные поглощения последних лет. Ведь в качестве доверительных собственников пенсионные фонды просто обязаны продать предприятие, если кто-то выставляет за него цену, превышающую его рыночную стоимость.

Станут ли эти враждебные поглощения выгодными для акционеров — вопрос в высшей степени спорный и вызывающий горячие дебаты. Но то, что они имеют весьма серьезный побочный эффект экономического характера, ни малейших сомнений не вызывает. Страх перед враждебным поглощением, возможно, не единственная причина, по которой американский менеджмент склонен подчинять кратковременным целям рыночную позицию компании, научные исследования, разработку новых продуктов, качество, обслуживание, новаторство и т.д. Но это, несомненно, основная причина. Более того, враждебные поглощения представляют собой фронтальное наступление на менеджеров и менеджмент. Боязнь поглощения деморализует менеджеров (особенно менеджеров среднего уровня и специалистов, от которых в первую очередь зависят экономические показатели деятельности компании), потому что плохо скрытое презрение со стороны рейдеров менеджмент рассматривает как презрение к производящему богатство труду, а также считает свою работу зависимой от их финансовых манипуляций.

Со своей стороны рейдеры и их покровители считают, что менеджмент подотчетен исключительно акционерам *независимо* от того, каковы их желания, даже если они не стремятся ни к чему, кроме краткосрочной спекулятивной выгоды и к отделению активов. И правда, именно это и гласит закон. Но данный закон был написан для экономических условий начала XIX века, задолго до того, как появились крупные предприятия и ме-

менеджмент. И хотя во всех странах свободного рынка действуют похожие законы, не все страны их придерживаются. В Японии, например, крупные компании, согласно традициям, обязаны существовать, прежде всего, ради своих работников, за исключением ситуаций, связанных с банкротством; и следует признать, что в результате такого “нарушения закона” не пострадали ни экономические показатели крупных японских предприятий, ни японские акционеры. В Германии крупные предприятия тоже считаются “действующими предприятиями” (предприятиями, функционирование которых планируется в течение неограниченного времени. — *Примеч. ред.*), их сохранность является объектом национального интереса и приоритетна по сравнению с прибылями акционеров.

Таким образом, можно сказать, что и японцы, и немцы разработали выходящий за рамки закона, но при этом очень эффективный способ сохранить отчетность менеджмента, хотя и в виде контроля голосов со стороны крупных коммерческих банков обеих этих стран. В США (и в Великобритании) такой системы не существует, и, по всей вероятности, она не может быть создана. Да и в Японии и в Германии власть банков ослабевает.

Таким образом, нам необходимо продумать, перед кем должен отчитываться менеджмент; и каким образом и через какие механизмы должна на деле реализоваться эта отчетность. Интересы акционеров, как краткосрочные, так и долгосрочные, без сомнения, важны, но есть еще и другие, не менее серьезные области.

Любому, кто хоть немного знаком с экономической или политической историей, ясно одно: нынешнее утверждение об “абсолютном суверенитете акционеров” (наиболее впечатляющим проявлением которого является бум поглощений) — последний привет из XIX века, в основном, из эры преиндустриального капитализма. Оно попирает чувство справедливости многих людей, о чем свидетельствует резкий подъем “популизма” и направленные против Уолл-Стрит речи, которые во множестве звучали во время президентской кампании 1988 года.

Но еще важнее то, что ни одна экономика не может добиться высоких результатов, если ставит выше “инстинкта мастерства” то, что еще почти 70 лет назад было названо Торстайном Вебленом “инстинктом стяжательства”. Современное предприятие, особенно крупное, способно выполнять свою экономическую задачу, — в том числе обеспечивать прибылью своих акционеров, — только если им постоянно управляют. Инвестиции — в трудовые ресурсы, в продукты, в заводы, процессы, технологии или рынки — требуют нескольких лет “беременности” прежде, чем станут “младенцами”, не говоря уже о времени, необходимом им для того, чтобы вырасти и стать “взрослыми”. В общем и целом, очень многое в обществе — работа, карьера, местные сообщества — слишком сильно зависит от экономического состояния крупных предприятий, чтобы подчинять их интересам одной какой-либо группы, даже если речь идет об акционерах.

Таким образом, социализму пенсионного фонда предстоит совместить интересы акционеров — и, следовательно, пенсионных фондов с потребностями экономики и общества. И это необходимо сделать способом, благодаря которому менеджмент останется подотчетным, особенно за экономические и производственные показатели их предприятий, и при этом управленческий персонал будет иметь возможность управлять компаниями с учетом долгосрочной перспективы. Успешное решение этого вопроса определит форму и положение менеджмента, а также и структуру, — если не возможность выживания в целом — свободной рыночной экономики. Это также станет определяющим моментом для способности США конкурировать в мировой экономике, в которой долгосрочные конкурентные становятся почти узаконенной нормой.

ЧТО же такое, наконец, менеджмент? Набор методик и хитрых приемов? Комплект аналитических инструментов, подобных тем, которым сегодня обучают в бизнес-школах?

Несомненно, все это очень важно, как важен термометр и знание анатомии для врача. Но вся эволюция и история менеджмента, — как его успехов, так и неудач — учит нас тому, что менеджмент — это, прежде всего, несколько четко очерченных и важных принципов.

1. Менеджмент — это наука о человеке. Его задача заключается в том, чтобы сделать людей способными совместно добиться определенных общих целей, их усилия эффективными, а недостатки несущественными. Именно для этого создаются организации, и именно по этой причине менеджмент является важнейшим, определяющим фактором их деятельности. В наши дни практически все люди работают по найму в управляемых организациях, больших и малых, коммерческих и некоммерческих — и особенно это относится к людям, имеющим образование. От менеджмента зависит наш заработок, и наша способность результативно действовать и добиваться поставленных целей. Наша способность делать вклад в общество вообще, как правило, зависит от менеджмента предприятий, в которых мы работаем, не меньше, чем от наших собственных навыков, устремлений и усилий.
2. Поскольку менеджмент связан с интеграцией людей в предприятие, он прочно “врастает” в культуру всех стран. Менеджеры Германии, Великобритании, США, Японии или Бразилии занимаются практически одним и тем же делом. Их способы и принципы работы могут диаметрально расходиться. Следовательно, одна из самых важных и трудных задач, стоящих перед современными менеджерами развивающихся стран, заключается в том, чтобы найти и определить те элементы своих традиций, истории и культуры, которые можно будет использовать в качестве “строительного материала”. Так, например, разница между экономическим успехом Японии и относительной отсталостью Индии в значительной мере объясняется тем фактом, что японские менеджеры оказались способными посадить импортированные управленческие концепции в почву своей культуры и заставить их расти. Нам еще предстоит увидеть, смогут ли то же самое сделать индийские менеджеры, если великие традиции этой страны не станут непреодолимым препятствием для ее дальнейшего развития.
3. Каждое предприятие должно иметь простые, ясные и объединяющие людей цели. Мы много слышим о “культуре” организаций. Но на самом деле имеется в виду приверженность всех сотрудников организации определенным общим целям и общим ценностям. Без этой приверженности не существует предприятия; есть только толпа людей. И задача менеджмента заключается в том, чтобы тщательно продумать и наметить эти цели и ценности и послужить примером остальным сотрудникам.
4. Кроме того, задача менеджмента состоит в обеспечении своего предприятия и каждого его сотрудника возможностью расти и развиваться по мере изменения потребностей и общей ситуации. Это означает, что каждое предприятие должно стать заведением, которое постоянно учится и постоянно учит. Во все уровни необходимо внедрить непрерывные развивающие тренинги.
5. Каждое предприятие состоит из людей с разными навыками и знаниями, выполняющих разную работу. По этой причине предприятие должно строиться на общении и индивидуальной ответственности. Каждый работник обязан осознать, чего именно он хочет достичь — и убедиться в том, что коллеги знают и понимают эту цель. Каждый должен знать, чем он обязан другим — и убедиться, что окружающие понимают и одобряют его. Каждый должен понять, чего он ожидает от других — и убедиться, что они понимают и одобряют его ожидания.
6. Качество результатов и практические результаты сами по себе не являются адекватной мерой эффективности менеджмента и предприятия. Рыночная позиция, новаторство, продуктивность, развитие людей, качество, финансовые результаты — все эти факторы имеют важнейшее значение для экономических показателей ком-

пании и для ее выживания. В этом смысле предприятие похоже на человеческое существо. Так же, как необходимы самые разные меры и критерии, чтобы оценить состояние здоровья и эффективность труда человека, нам нужны разные меры для оценки эффективности предприятия. Эффективность необходимо “встроить” в предприятия и менеджмент; ее необходимо измерять — или, как минимум, оценивать — и постоянно повышать.

7. И, наконец, последнее, что следует запомнить о любом предприятии, — в его стенах нет результатов. Результат любого бизнеса — удовлетворенные потребители. Результат работы больницы — вылеченный пациент. Результат работы колледжа — ученик, который чему-то научился и на протяжении многих лет будет применять свои знания в работе. В рамках предприятия существуют только центры затрат; результаты существуют только за его рамками.

О менеджменте, как о любой другой области деятельности людей, можно сказать намного больше, чем было сказано. Необходимо покупать и применять разные инструменты. Необходимо обучаться новым методикам, процессам и процедурам. Но менеджеры, которые знают и понимают описанные выше принципы и управляют, исходя из этих принципов, непременно станут преуспевающими управленцами — менеджерами, способными построить успешные и продуктивные предприятия по всему миру; менеджерами, которые устанавливают стандарты, служат примером и оставляют человечеству в наследство большую способность создавать богатство и более великое виденье.

Глава 13. Руководитель в посткапиталистическом обществе

Интервью с Питером Друкером, проведенное Т. Джорджем Харрисом

Май-июнь, 1993 год.

Джордж Харрис, который сотрудничал с Питером Друкером на протяжении 24 лет, пришел в Центр менеджмента Питера Друкера при Клермонтской последипломной школе, штат Калифорния, для интереснейшей беседы о практическом смысле книги Друкера *Post-Capitalist Society* (“Посткапиталистическое общество”) (Harper Collins, 1993).

Харрис: Питер, вы всегда “опускаете” идеи на интуитивный, практический уровень, на котором люди живут и работают. Сейчас мы хотим узнать, каковы особенности работы менеджеров в посткапиталистическом обществе.

Питер Ф. Друкер. Вам необходимо научиться управлять в ситуациях, когда вы не имеете командных полномочий, когда вы никого не контролируете, и никто не контролирует вас. В этом и заключается фундаментальное отличие современного управления от менеджмента в прошлом. В учебниках по менеджменту по-прежнему рассказывается преимущественно об управлении подчиненными. Но сегодня мы уже не оцениваем руководителей с точки зрения того, сколько людей находится у них в подчинении. Этот критерий теперь значит намного меньше, чем сложность рабочего задания; чем информация, которая используется для его выполнения, и информация, которую в ходе этого процесса получают; и чем взаимоотношения, необходимые для выполнения рабочего задания.

Так же и бизнес-новости сегодня по-прежнему, в первую очередь, связаны с управлением подчиненными. Однако это метод, основанный на контроле, который был характерен для пятидесятых-шестидесятых годов. Реальность заключается в том, что современная, многонациональная корпорация быстро превращается в вымирающий вид. Раньше компании росли одним из следующих двух способов: либо с нуля, либо путем приобретения других компаний. В обоих случаях менеджер занимался, прежде всего, контролем. Сегодня компании растут путем заключения альянсов и создания всевозможных рискованных объединений и совместных предприятий, в которых, кстати говоря, пока разбираются очень немногие люди. Такой новый тип роста, несомненно, является источником глубокого разочарования для менеджеров, которые считают, что они должны владеть источниками и рынками или хотя бы контролировать их.

Как менеджеры будут оперировать в рабочей среде, свободной от старых иерархических структур?

А вы поверите, если я вам скажу, что вам придется постоянно работать с людьми, которые станут у вас трудиться, но не будут вашими наемными работниками? Все чаще, например, вы будете при малейшей возможности обращаться к сторонним организациям. Следовательно, можно с большой долей вероятности предположить, что лет через десять компания передаст для выполнения по контракту все виды работ, которые не имеют карьерной лестницы, ведущей к позициям высшего уровня управления. А чтобы обеспечить продуктивность, вам придется сделать то же самое и в отношении тех видов деятельности, которые имеют свое собственное высшее руководство. Поверьте мне, тенденция к переда-

че операций для выполнения по контракту сторонними организациями практически ничего общего не имеет с экономией, но очень близка к качеству выполнения работы.

Не могли бы вы привести какой-нибудь пример?

Возьмем, например, больницу. Каждый ее работник знает, насколько важна чистота в таком заведении, однако ни врачи, ни медсестры никогда особенно не заботились о том, насколько чисто выметены все углы. Это просто не относится к их системе ценностей. Им нужна компания, специализирующаяся на содержании и обслуживании больниц. Я знал одну компанию в Южной Калифорнии, в которой работала санитарка, безграмотная иммигрантка из Латинской Америки. Она была поистине блестящим работником. Она, например, придумала, как заправить койку, чтобы можно было поменять белье даже под самым тяжелобольным пациентом, не беспокоя его. Используя ее метод, вам надо было передвинуть больного всего на двадцать сантиметров; кроме того, количество времени, необходимое, чтобы сменить белье, благодаря ее методу сократилось с двадцати минут до двух. Сейчас эта женщина отвечает за этот участок деятельности во всей больнице, но не является наемным работником. Администрация больницы не может приказывать ей делать что-либо по четко определенным правилам, только сказать: “Нам это не нравится, мы это не принимаем”.

Суть в том, что менеджеры по-прежнему говорят о людях, которые “обязаны отчитываться” перед ними, однако это словосочетание следует вообще удалить из словаря менеджмента. Сегодня информация заменяет власть. Главный бухгалтер компании благодаря сотрудничеству со сторонними фирмами, специализирующимися в области информационных технологий, может иметь всего одного-двух помощников и секретаря, а при этом его решения, связанные с использованием иностранной валюты, могут в течение одного дня привести к потере — или получению — компанией большей суммы денег, чем вся компания заработает за год. Или еще пример: ученый принимает решение, что некое исследование не следует проводить в большой лаборатории его компании. У него даже нет секретаря, и он не занимает высокой должности, но его послужной список свидетельствует о том, что он не склонен отменять свои решения. Такой ученый может быть в своей компании более влиятельным, чем главный исполнительный директор. В армии генерал-лейтенант раньше командовал батальоном, а сегодня у него в подчинении может находиться один секретарь, а отвечает этот генерал-лейтенант за сотрудничество с зарубежной страной, которая является основным военным союзником его государства.

В новых условиях каждый старается построить идеальную организацию, как правило, с плоской структурой, лишённую множества уровней управления, в центре внимания которой лежит, прежде всего, удовлетворение нужд и запросов потребителей. А как могут современные менеджеры максимально быстро подготовить себя к новой жизни?

Прежде всего, каждый менеджер должен принять на себя большую ответственность и меньше полагаться на свою компанию. В нашей стране — и те же самые процессы происходят в Европе и даже в Японии — вы не можете ожидать, что если вы проработали в компании, например, 5 лет, то через 40 лет уйдете на пенсию из нее же. Не следует надеяться и на то, что спустя 40 лет вы будете по-прежнему заниматься в компании тем, что вам нравится. Если вы ставите на ту или иную большую корпорацию, следует помнить — вероятность, что уже через 10 лет она разделится на несколько небольших компаний, намного выше, чем шанс, что она сохранит свой нынешний вид.

Это новая тенденция. Крупные корпорации обрели стабильность перед Первой мировой войной, и через двадцатые годы прошли практически без изменений. Многие даже умудрились без каких-либо видимых трансформаций пережить Великую Депрессию. За-

тем последовали 30 или 40 лет, в течение которых к небоскреbam добавляли новые этажи, а к корпоративным центрам пристраивали дополнительные помещения. Но мы сегодня уже не намерены строить корпоративные небоскребы. За последние 10 лет доля рабочей силы, занятой в компаниях, входящих в список *Fortune 100*, сократилась с 30 до 15%.

Корпорации, которые раньше строились как пирамиды, теперь больше напоминают палатки. Завтра они могут вообще исчезнуть или окажутся в состоянии полного хаоса. И это относится не только к крупным компаниям, названия которых постоянно мелькают в заголовках газет, например, к *Sears*, *GM* или *IBM*. Технологии меняются очень быстро, такими же темпами как рынки и структуры. И вы уже не сможете строить свою жизнь на основе временно существующей организации.

Позвольте мне привести один интересный пример, подтверждающий, как сегодня изменяются основные предпосылки. Большинству мужчин и женщин, которые учатся на курсах руководителей, где я преподаю, около 45 лет. Они, как правило, работают в крупных компаниях на должностях, с которых прямой путь на уровень высшего руководства, либо уже руководят компаниями среднего размера. Так вот, когда я начинал преподавать 15-20 лет назад, люди, находящиеся на этой стадии карьерного роста, часто спрашивали: “Как мы можем подготовиться к следующему повышению?” Сегодня они спрашивают: “Чему мне необходимо научиться, чтобы я мог решить, куда мне следует направить свои стопы в ближайшем будущем?”

Если раньше пожизненный корпоративный стиль был представлен молодым человеком в сером фланелевом костюме, то каков этот имидж сегодня?

Сегодня необходимо умение брать на себя ответственность и не слишком полагаться на какую-либо компанию. Не менее важно также умение управлять своей карьерой. “Стремянки” больше не существует, нет даже воображаемой структуры, отдаленно напоминающей веревочную лестницу. Ситуация больше походит на густые заросли, и чтобы через них пробиться, вам нужен ваш собственный мачете. Вы не знаете, каков ваш следующий шаг: будете ли вы работать в частной фирме, крупной корпорации или вообще на дому. Вам необходимо принять на себя ответственность за то, чтобы как можно лучше узнать самого себя, и только это поможет вам находить правильную работу по мере вашего дальнейшего развития и по мере того, как семья будет становиться все более весомым фактором в системе ваших ценностей и сильнее влиять на ваш выбор.

Это очень сильно отличается от ожиданий менеджеров в прошлом.

Что ж, самые разные изменения в работе менеджеров наблюдаются сегодня во всем мире, хотя и по разным расписаниям. Например, по моим наблюдениям, все большее смятение относительно дальнейшего карьерного роста характерно для японских студентов, которых у меня за долгие годы было множество. Сегодня они в полном замешательстве. Хотя японские организации более структурированы, чем наши, вдруг оказалось, что японцы находятся на полпути от тотального управления к личной ответственности за свои действия. Их пугает, например, что титулы и звания больше не имеют такого большого значения, как прежде. И в Индии, и во Франции, если вы были помощником директора по маркетинговым исследованиям, все, как правило, отлично знали, чем вы занимаетесь. Сегодня, как мы обнаружили на примере некоей многонациональной компании, это не так. Женщина, только что окончившая курс менеджмента, не так давно сообщила мне, что через пять лет она станет вице-президентом банка. К сожалению, мне пришлось сказать ей, что она, возможно, получит эту должность, но это назначение будет означать совсем не то, на что она рассчитывает.

Т.е. не будет означать переход на следующую ступеньку карьерной лестницы?

Да. Это менталитет крупной корпорации. Большинство людей ожидают, что отдел кадров будет для них батушкой или матушкой Белл (прозвище компании *Bell Telephone Co.*, впоследствии *A T&T*. — *Примеч. пер.*). 30 лет назад, когда отдел кадров *AT&T* был на пике своего расцвета, он обладал огромной негласной властью. Благодаря разнообразным тестам и карьерному планированию менеджеры по персоналу знали, что тот или иной конкретный 27-летний работник к 45 годам займет должность помощника операционного менеджера, не выше. Они не знали, где он тогда будет работать: в Небраске или во Флориде, но если этот человек не совершал чего-то действительно экстраординарного, то его карьерный путь был предопределен вплоть до ухода на пенсию.

Однако времена сильно изменились. И люди из *Bell* оказались в лучшем положении, чем другие, поскольку для них эти изменения были очевидны, так как стали результатом антитрестовского решения. Их просто нельзя было не заметить. Однако многие люди по-прежнему сохраняют свою ментальность большой корпорации, которая покоится на их ошибочных предположениях. Если они теряют работу в *Sears*, то ищут новую в *Kmart*, не задумываясь, что большинство новых работ создается в малом бизнесе, который не менее надежен, чем крупные корпорации.

Даже в наши дни очень мало американцев готовы к самостоятельному выбору работы для себя. На вопрос: “Что вы умеете делать особенно хорошо? Известны ли вам границы ваших способностей?” они отвечают непонимающим взглядом. Или отвечают, исходя из сферы своих сугубо профессиональных знаний, что совершенно неверно. Составляя резюме, они по-прежнему стараются перечислить свои должности и представить их в виде ступеней лестницы. Настало время изменить привычные представления о своей работе или о карьерном пути. Пора научиться принимать самые разные назначения.

Как можно подготовиться к новому типу управленческой карьеры?

Быть образованным человеком в наши дни уже недостаточно. Говорят, что правительство проводит современные исследования новых должностных инструкций, основанных на знании предмета, но я думаю, что мы, по всей вероятности, должны перескочить через поиск объективных критериев и перейти прямо к поиску субъективных, — которые я называю *областью компетенции*. Как вы работаете в условиях сильного прессинга? Можете ли сохранить спокойствие, когда все идет наперекосяк? Как вы лучше воспринимаете информацию — в печатном виде, в ходе устной беседы или представленную в виде графиков и цифр? Как-то я спросил одного руководителя: “Когда вы встречаетесь со своим подчиненным, вы знаете, о чем с ним говорить?” Ведь одним из практических элементов компетентности является сопереживание. Я настаивал таком способе самопознания на протяжении долгих лет, но сегодня оно просто необходимо для выживания.

Люди, особенно молодые, считают, что чем больше свободы, тем лучше, но свобода предъявляет высокие требования, — ведь очень трудно правильно оценить свои способности и потенциал. Помогая людям учиться быть ответственными, наша система образования дает совершенно иные результаты. Чем дольше ты учишься в школе или институте, тем меньше решений тебе приходится принимать. Например, решение относительно выбора курса — французского языка или истории искусств — основывается на том, нравится ли вам рано вставать по утрам. Что касается последипломных курсов, то дело обстоит еще хуже.

Знаете, почему большинство людей начинают свою карьеру в больших компаниях? Потому что большинство выпускников так и не может определить, куда направить свои стопы, а эти компании присылают в учебные заведения своих вербовщиков. Однако после

того, как новички проходят все необходимые тренинги и приступают к работе, им все равно приходится начинать самостоятельно принимать решения относительно своего будущего. За них этого никто не сделает.

А как только они начинают принимать решения, многие вчерашние студенты — самые лучшие — через три—пять лет переходят в компании среднего размера, поскольку именно там получают шанс пробиться на уровень высшего управления. В таких компаниях старшинству и стажу уделяется немного меньше внимания, и человек может просто зайти в кабинет руководителя и сказать: “Я уже три года работаю в бухгалтерии и готов перейти в отдел маркетинга”. Каждый год я обзваниваю по списку своих бывших студентов, чтобы узнать, как идут их дела. И я узнал, что вторым местом работы часто становится тоже крупная компания, как правило, потому, что люди в это время обзаводятся семьей и стремятся к стабильности. Однако в семье, где оба супруга заняты своей карьерой, часто возникают серьезные проблемы. Если работать в организации меньшего размера, нередко можно устроить, чтобы и жена, и муж нашли новую работу в одном и том же городе.

Сегодня разработаны психологические тесты, которые помогают людям более точно очертить сферу своей компетенции. Однако если мировая экономика переходит с командной модели на модель, основанную на знаниях, почему нельзя определить, кто для какой работы подходит, исходя из уровня и типа образования?

Потому что в данном случае существует серьезная опасность, что мы будем оценивать человека не с точки зрения его производительности, а по его диплому об образовании. Как ни странно, самый серьезный подвох экономики, основанной на знаниях, заключается в опасности создания образованной элиты по типу мандаринской. Признаки кредентализма, или дипломной дискриминации (прием на работу и распределение социальных позиций исключительно на основе документов об образовании и квалификации, независимо от профессиональных качеств. — *Примеч. ред.*) сегодня наблюдаются повсюду. В эту ловушку угодить очень легко, поскольку в данном случае выбор определяется предельно конкретно — наличием или отсутствием диплома человека. А для того, чтобы оценить и взвесить реальный потенциальный вклад кандидата, требуется серьезный анализ.

Эта проблема еще больше усложняется в организациях, основанных на информации. Как еще три года назад писал в *Harvard Business Review* Майкл Хаммер, когда организация проводит реинжиниринг и начинает базироваться на информации, большинство уровней управления становятся лишними. Оказывается, что очень многие из них являются проводниками информации. Сегодня каждый уровень несет большую ответственность в отношении информации. Большинство крупных компаний сократили число уровней управления на 50%, даже в Японии: *Toyota* — с двадцати с лишним до 11; *GM* — с 28 до 19. И этот процесс отнюдь не прекращается. Организации становятся все более и более плоскими.

В результате в Японии возникла настоящая паника, ведь это вертикальное общество, основанное на утонченном отношении к уровням и статусу. В нем все стремятся стать качо (*качо*), т.е. менеджером или начальником участка. Но и мы в США не знаем, как использовать вознаграждения и признание для перемещения компетентных людей на оставшиеся управленческие позиции. Я лично ни в грош не ставлю весьма популярную теорию, что наши проблемы может решить новое поколение предпринимателей. Все предприниматели маньяки. Менеджеры — это синтезаторы, которые объединяют ресурсы и способны “унюхать” благоприятные возможности и уловить нужный момент. Сегодня восприятие важнее, чем анализ. В новом обществе организаций мы должны распознавать шаблоны и модели, которые позволят нам видеть реальную ситуацию, а не ожидаемые иллюзии. Нам необходим поистине бесценный слушатель, способный сказать: “Я слышу, что мы

пытаемся “убить” новый продукт, чтобы защитить старый”.

А как найти таких людей?

Один из способов заключается в использовании маленьких компаний в роли фермерских клубов, или бейсбольных команд. Один из моих самых талантливых и умных друзей скупает миноритарные (неконтрольные) пакеты акций небольших компаний в своей отрасли. Когда я сказал ему, что это бессмысленное занятие, он ответил: “Я покупаю фермерские команды. Я ввожу своих умных людей в эти компании, и они могут гнуть там свою линию. Им приходится делать все, что делает главный исполнительный директор крупной компании”.

И знаете, что самое важное, чему надо научиться этим молодым руководителям на своей новой должности? Мой друг продолжил так: “У нас больше докторов философии в области биологии и химии, чем простых дворников, и моим ребятам пришлось учиться тому, что их клиенты — не доктора философии, и люди, которые выполняют работу компании, тоже”. Иными словами, им пришлось научиться говорить по-английски, а не выводить формулы на классной доске. Они вынуждены были научиться слушать других людей, которые не знают, что такое регрессионный анализ. Им пришлось учиться понимать, насколько важно уметь уважать людей.

Да, этому трудно научиться, а особенно трудно научить.

Необходимо сосредоточить внимание на эффективности человека. Каждый человек просто обязан взвалить на свои плечи эту ношу и четко определить, каков должен быть его личный вклад. Мы должны требовать, — именно требовать, а не разрешать, — чтобы люди тщательно продумали, что является основными составляющими вклада, который они способны внести в свою компанию в последующие полтора-два года. Затем им необходимо убедиться, что их вклад принят и понят людьми, с которыми они работают, и для которых они работают.

Большинство людей не задумываются над этим вопросом, несмотря на его важность и очевидность. Когда я спрашиваю людей, каков их вклад в организацию, они расцветают и с готовностью начинают отвечать. А затем я задаю следующий вопрос: “А вы когда-нибудь рассказывали об этом другим?” и они, как правило, отвечают: “Нет, это было бы глупо, ведь это и так всем известно”. Но “всем” это, конечно же, не известно. Мы уже на сто лет отошли от простой экономики, когда большинство людей знает, чем занимаются на работе другие. Фермеры знали, что делали другие фермеры, промышленные рабочие знали, что делают рабочие других фабрик и заводов. Домашние слуги понимали, чем занимаются их коллеги, также как и четвертая основная группа, существовавшая в экономике, — небольшие лавочники и торговцы. Никому ничего не надо было объяснять. Но сегодня никто не знает, что делают другие люди, даже работающие в той же организации. А все, с кем вы работаете, должны знать ваши приоритеты. Если вы не спросите и не расскажете об этом, ваши коллеги и подчиненные вполне могут выдвинуть ошибочное предположение.

И каков результат этого недостатка общения?

Если вы не общаетесь, то не будете заниматься делом, в котором действительно преуспеваете. Приведу пример. Все без исключения инженеры, бывшие моими студентами, говорили, что проводят больше половины своего времени, редактируя и “шлифуя” отчеты, — иными словами, занимаясь работой, для выполнения которой они совершенно не подготовлены. А окружающие даже не догадывались, что инженеры вынуждены писать и переписывать. В наших учебных заведениях много профилирующих дисциплин в области

английского языка, и люди, прошедшие такую подготовку, несомненно, справились бы с этой работой намного успешнее. Люди редко задумываются о своих сильных сторонах. Например, хорошенько подумав, один инженер сказал мне, что у него лучше всего получается разработка первоначальной конструкции на уровне базовой идеи, а с проработкой деталей конечного продукта дело обстоит намного хуже. А раньше он в этом не признавался никому, даже самому себе.

Но вы лее не сторонник голого самоанализа, правда?

Нет. Вам не только необходимо понять, в чем состоит ваша основная сфера компетенции, но и узнать и изучить сильные стороны людей, которым вы даете задания, а также коллег вашего уровня и начальства. Очень многие менеджеры и сейчас руководствуются усредненными критериями. Они по-прежнему говорят о “наших инженерах”. А я им говорю: “Брат, у вас нет инженеров. У вас есть Джо и Мэри, Джим и Боб, и все они совершенно разные”. Сегодня уже нельзя управлять рабочей силой; сегодня надо управлять индивидуумами. Вам необходимо знать людей настолько хорошо, чтобы вы могли прийти и сказать: “Мэри, ты считаешь, что тебя пора повысить и перевести на другую работу. Что ж, тогда тебе надо научиться прекратить вызывающе держаться и постоянно искать повод для ссоры. Забудь о том, что ты женщина; ты инженер. И тебе надо быть деликатней, тактичней. Не надо в пять минут пятого в пятницу объявлять людям, что им придется задержаться и еще поработать, если ты узнала об этом в 9 часов утра”.

Главный способ повысить продуктивность квалифицированных работников заключается в том, чтобы заставить их сконцентрироваться на своем реальном задании. Знаете, почему так много повышений заканчиваются неудачами? По моему опыту, треть из них оборачиваются полной катастрофой, а еще треть — постоянной ноющей болью в спине. Эффективными оказываются не более трети. Это плохо. Стандартный случай: самый эффективный продавец становится менеджером по продажам. При этом он начинает заниматься работой одного из четырех следующих типов: становится менеджером торгового персонала, менеджером по рынку, бренд-менеджером или суперпродавцом, который открывает совершенно новую область. Но работник не пытается четко определить, какова будет его новая работа, поэтому он, получив повышение, просто старается эффективнее делать то, что делал до повышения, и что привело его к этому повышению. И это абсолютно неправильный подход.

Расскажите подробнее о вашей идее ответственности за информацию и о том, как она сочетается с посткапиталистическим обществом.

Большинство менеджеров считает, что компьютерщики обладают нужной для работы информацией и знают, кому и как ее предоставлять. Компьютерная информация имеет тенденцию слишком сильно фокусироваться на внутренней информации, а не на внешних источниках и важных клиентах. В современных организациях должны взять на себя ответственность за эту информацию, поскольку именно она представляет собой основной инструмент. Но большинство людей не знает, как ею пользоваться. Очень немногие люди в этом отношении грамотны. Они могут сыграть легкую песенку, но не способны исполнить произведение Бетховена.

Я услышал сегодня историю про бренд-менеджера одной крупной фирмы, специализирующейся на продаже нерецептурных лекарственных средств, который хотел получить научную документацию на продукты, маркетингом которых он занимается. Однако корпоративный библиотекарь пожаловался его начальнику. Согласно правилам, он может выдавать такие документы только научным сотрудникам и юристам организации. В результате менеджеру пришлось привлечь стороннего консультанта и воспользоваться ком-

пьютерной базой данных для того, чтобы найти около 20 журнальных статей о продукте. Все это ему было необходимо, чтобы составить грамотный и честный текст для рекламы. Суть всей этой истории состоит в том, что этот бренд-менеджер идет в авангарде: 99 из 100 бренд-менеджеров еще не осознали, что они обязаны предоставлять информацию данного рода своим потребителям, и даже понятия не имеют, где ее можно получить. А первый шаг заключается в том, чтобы сказать себе: “Мне это нужно”.

И многие люди не осознают, насколько важен этот шаг. Я работаю с одним администратором потоков информации крупного финансового учреждения, которое инвестировало в информацию 1,5 млрд. долл. Мы с ним все утро беседовали с восемью женщинами и десятью мужчинами из его отдела. Все они очень умны, но ни один из них никогда не задумывался, какая информация необходима, чтобы обслуживать клиентов на высоком уровне. Когда я на это указал, они сказали: “А разве нам не должен сообщить об этом наш начальник?” В конце концов, мы решили встретиться через месяц, чтобы за это время они проделали трудную работу, — определили, какая информация им нужна и — что еще важнее, — какая информация им не нужна.

Таким образом, можно сказать, что менеджер начинает свой путь к ответственности за информацию, выявляя пробелы в своих знаниях.

Именно. Чтобы быть информационно грамотным, необходимо начинать с определения того, что вам надо знать. Сегодня слишком много внимания уделяется технологиям, и даже хуже того — скорости появления всевозможных технических новинок. “Технологическая заикленность” ведет к потере следа фундаментальной природы информации в современной организации. Чтобы правильно организовать работу, вам необходимо начать с определения конкретного рабочего задания; затем следует ввод информации; и, наконец, для того чтобы задание было как следует выполнено, необходимы эффективные взаимосвязи между людьми.

С эмоциональной точки зрения сегодняшний упор на реинжиниринг означает изменение организации и переход от потока материальных вещей к потоку информации. И компьютер — всего лишь инструмент, используемый в данном процессе. Если вы пойдете в хозяйственный магазин и попросите молоток, то вам не придется рассказывать, что вы будете делать — менять обивку на мебели или ремонтировать дверь. Или, если говорить о другой работе, знание устройства печатной машинки не сделает вас писателем. Сегодня, когда знания занимают лидирующую позицию и становятся движущей силой в организациях всего мира, слишком просто спутать данные со знаниями, а информационные технологии — с информацией.

А какова самая большая проблема, связанная с управлением специалистами в области информации?

Одной из самых дегенеративных тенденций в последние 40 лет является неуклонная вера в то, что, если тебя легко понять, значит, ты тривиален и пошл. Вот когда я был еще очень молод, считалось само собой разумеющимся, что экономисты, физики, психологи — одним словом, лидеры всех областей знаний — должны стремиться к тому, чтобы их понимало как можно больше людей. Эйнштейн потратил много лет, работая с тремя разными соратниками, чтобы сделать свою теорию относительности понятной для каждого дилетанта. Даже Джон Мейнард Кейнс делал все возможное, чтобы его экономические концепции были понятны людям. Однако некоторое время спустя я услышал о старом ученом, который отверг работу молодого коллеги на том основании, что она была понятна более чем пяти людям.

Мы не можем позволить себе такой заносчивости и высокомерия. Знания — это

власть, и именно поэтому люди в прошлом стремились держать их в секрете. Но в посткапиталистическом обществе власть зиждется на передаче информации с целью повышения ее эффективности, а не на ее сокрытии.

А это означает, что мы должны с абсолютным неприятием относиться к любым проявлениям интеллектуального высокомерия и снобизма. На любом уровне квалифицированные, знающие люди должны стремиться к тому, чтобы окружающие их понимали, и в какой бы области не работал менеджер, он должен стремиться как можно лучше понять других. Возможно, это основная задача менеджеров технических специалистов. Они должны стать не просто толкователями; им необходимо обеспечивать баланс между узкой специализацией и полной открытостью и доступностью того, чем занимаются специалисты.

Такая открытость — очень важная методика. Приведу довольно экзотичный пример. Возьмем, например, прогноз погоды — область деятельности, в которой метеорологи, математики и другие специалисты сотрудничают с командами экспертов и совместно обрабатывают полученные с помощью спутника данные. Так вот, европейцы попытались как можно теснее объединить эти разные дисциплины благодаря привлечению к работе менеджеров в области информации. А американцы, в отличие от них, производят ротацию людей на ранней стадии. Предположим, вы вводите доктора философии в области метеорологии в команду, которая должна разработать новую математическую модель ураганов на три года. Он не математик, но, работая в команде, он знакомится с математическими предпосылками и видит, что они исключают и каковы их ограничения. Мне говорили, что благодаря комбинации такой открытости и переносу знаний американские прогнозы почти в три раза точнее, чем европейские. И эта концепция открытости будет полезна при управлении любой группой специалистов.

Является ли тот факт, что команды позволяют обеспечить нужный уровень открытости, причиной столь большого интереса к ним?

О командах говорят и пишут очень много чепухи и бессмыслицы — как будто они — новое явление. Мы всегда работали в командах, и, хотя спорт дал нам сотни командных стилей, в бизнесе мы можем выбирать только из нескольких базовых моделей. Самое важное решение связано с выбором правильного типа команды для той или иной конкретной работы. Нельзя спутать футбол с парным теннисом. Можно предсказать, что через несколько лет в моду опять войдет наиболее традиционный тип команды, которая сначала проводит исследования, затем передает идею инженерному подразделению для ее дальнейшего развития, а затем производственникам для выпуска конечного продукта. Это напоминает стиль игры бейсбольной команды, а вы, должно быть, знаете, что я когда-то занимался исследованиями менеджмента такого типа.

Огромным преимуществом бейсбольной команды является возможность сконцентрироваться. Вы берете Джо, который будет игроком, отбивающим мяч, и работаете над этим приемом. Взаимодействие с другими игроками при этом практически отсутствует; ничего общего с футбольной командой или с джазовым оркестром, как очевидной современной моделью многих команд. Футбольная команда движется в унисон, и каждый игрок при этом сохраняет одну и ту же относительную позицию. Джаз-банд характеризуется невероятной гибкостью, поскольку каждый музыкант настолько хорошо знает своих коллег, что все они чувствуют, когда вступит соло трубы. Модель джазового оркестра требует огромной дисциплинированности и со временем может впасть в немилость, особенно в автомобилестроительных компаниях Японии, поскольку сегодня уже не требуется разрабатывать новые модели также быстро, как раньше.

Я знаю несколько немецких компаний, которые используют модель бейсбольной ко-

манды, иногда неосознанно. Сильные стороны такого подхода очевидны: эти компании добиваются фантастических результатов в использовании и разработке проверенных знаний, в результате немецкие компании среднего размера порой добиваются больших успехов, чем крупные только потому, что могут лучше концентрироваться. С другой стороны, в новых отраслях, например, в электронике или биотехнике, немецкие ученые могут делать грандиозную работу, но их знаменитая система ученичества препятствует новаторству.

Таким образом, команды, которые сегодня столь активно рекламируются и восхваляются, действительно способны помочь руководителям находить правильный путь в посткапиталистическом обществе?

Обсуждая команды, мы поднимаем общую проблему управления знаниями. В сфере фундаментальных новых знаний британские группы, с которыми мне приходилось работать, на голову опережают конкурентов. Однако они никогда эффективно не использовали этот свой опыт, частично потому, что многие британские компании недостаточно высоко ценят так называемых технарей. Я, например, не припомню ни одного случая, чтобы в высшем руководстве этих компаний был представлен хотя бы один инженер. Мои японские друзья ведут себя совершенно иначе. Научный прогресс по-прежнему не является их коньком, но они очень быстро принимают новые знания и делают их продуктивными. Мы же, американцы, немного меньше занимаемся усовершенствованиями в уже существующих отраслях. Например, наш автомобилестроительный бизнес до недавнего времени оставался на уровне 1939 года, что его вполне удовлетворяло. Однако, как показали наши 290 Часть II. Мир руководителя достижения в компьютерной и биотехнической сферах, когда речь идет о принципиально новых технологиях, мы способны на многое.

Какой же урок из всего этого может извлечь менеджер?

Урок заключается в том, что продуктивность знаний оценивается как по количественным, так и по качественным показателям. Мы об этом еще очень мало знаем, но, тем не менее, отлично понимаем, что руководители должны быть одновременно и менеджерами специалистов, и синтезаторами разных областей знаний — именно знаний, во множественном числе. Такая ситуация представляется угрожающей для современного менеджера, которого донимают снобы-интеллектуалы, обеспокоенные тем, чтобы, не дай Бог, не стать излишне коммерциализированными и не потерять уважение коллег из своей области знаний. Но факт остается фактом, — в посткапиталистическом обществе высоколобые интеллектуалы должны играть в одной команде с людьми, не претендующими на высокий интеллектуальный уровень.

Это звучит очень демократично. Не значит ли это, что посткапиталистическое общество, основанное, скорее, на знаниях, чем на капитале, является ярким поборником равноправия?

Нет. Оба эти слова в данном случае не подходят. Понятие *демократичность* несет в себе подтекст, характерный для политических или юридических общественных институтов. Не годится и модное слово *участующий*. Еще хуже выглядит концепция *расширения полномочий*. Это не такой уж шаг вперед — отнять власть у верхушки и передать ее на низшие уровни. Власть остается властью. Чтобы построить преуспевающие организации, необходимо заменить власть ответственностью.

И раз уж мы заговорили о терминах, скажу еще, что мне больше не нравится слово *менеджер*, поскольку оно подразумевает наличие подчиненных. Я обнаружил, что в последнее время все больше использую слово *руководитель*, подразумевающее ответствен-

ность за ту или иную область деятельности, и вовсе не обязательно господство над другими людьми. Слово *босс*, которое возникло в годы Второй мировой войны, также мне нравится, поскольку благодаря ему можно отобразить идею наставничества. Так можно назвать человека, играющего роль не начальника, а наставника, человека, который помогает другим людям принимать решения. Новая организация должна отказаться от разграничения на старших и младших и перейти к взаимоотношениям, основанным на спонсорстве и наставничестве. В традиционной организации, существовавшей последние сто лет, — скелет (внутренняя структура) представлял собой комбинацию служебного положения и власти. В зарождающейся организации нового типа этим скелетом должна стать комбинация взаимопонимания и ответственности.

Об авторе

Питер Друкер — педагог, учитель и консультант, автор 34 книг, изданных на более чем семидесяти языках. Он является основателем и почетным председателем некоммерческого фонда менеджмента, который носит его имя, он консультировал 13 правительств, компании коммунального обслуживания и крупные корпорации.

Кроме того, П. Друкер опубликовал более 30 статей в *Harvard Business Review*; многие из них были награждены премией Фонда Мак-Кинси. Он пишет для таких журналов, как *The Atlantic Monthly*, а с 1975 по 1995 год был обозревателем журнала *Wall Street Journal*.

Свое первое задание в качестве консультанта мистер Друкер получил в 1940 году. С того времени он проконсультировал множество больших и малых фирм, правительственных учреждений и некоммерческих организаций в США, Европе, Латинской Америке и Азии.

С 1939-го по 1942 год Питер Друкер преподавал в Колледже Сары Лоуренс, а с 1942-го по 1949-й — в Беннингтонском Колледже в Вермонте. Он стал профессором менеджмента в бизнес магистратуре Клермонтского университета, в котором преподает по сей день. В 1987 году Клермонтский университет присвоил своей магистратуре имя этого великого ученого. П. Друкер получил почетную докторскую степень многих университетов в США, Бельгии, Чехии, Японии, Испании и Великобритании.

Комментарии

Введение

- ¹ Нет лучшего — и более увлекательного — способа узнать о том, как Питер Друкер стал студентом курса менеджмента, чем прочесть его воспоминания о людях и событиях, которые помогли ему сформировать свое виденье мира, в частности, книгу *Adventures of a Bystander* (New York: Harper & Row, 1979) (из нее взяты цитаты для этого введения). В своих эссе он писал об учителях, вместе с которыми работал преподавателем в венской школе перед Первой Мировой войной; о банковских служащих из лондонского торгового банка *Freedberg & Co.*, а также о его встречах с такими выдающимися личностями, как Зигмунд Фрейд и Генри Люс, издатель журналов *Time* и *Life*. Неистребимое любопытство и интеллектуальная энергия Друкера, его умение анализировать и находить впечатляющие детали, его недоверие к общепринятым истинам и страсть к неожиданному выбору — все это нашло яркое отображение в его работах: в совокупности именно эти качества отличают его произведения на тему менеджмента, благодаря им его многочисленные книги достойны того, чтобы их читали и постоянно перечитывали.
- ² Каждый год, начиная с 1959, независимая группа экспертов, в которую входят главные исполнительные директора разных компаний и ученые в области менеджмента, выбирают самые интересные и оказавшие наибольшее влияние на жизнь общества статьи, опубликованные *Harvard Business Review*, которым присуждается премия Фонда Мак-Кинси.
- ³ Если вас интересует эта тема, в конце нашего предисловия приведен полный перечень статей Питера Друкера, опубликованных в *Harvard Business Review*.

Глава 4

- ⁴ См. Theodore Levitt, “Creativity Is Not Enough”, *Harvard Business Review* 41, no. 5 (1963), p. 72.

Глава 6

- ⁵ Это показано в книге, J. Roger Morrison and Richard R Neuschel, “The Second Squeeze on Profits”, *Harvard Business Review* 40, no. 4 (1962): 49; см. также Louis E. Newman and Sidney Brunell, “Different Dollars”, *Harvard Business Review* 40, no. 4(1962), p. 74.
- ⁶ Morrison and Neuschel, “Second Squeeze on Profits”; and John Dearden, “Profit-Planning Accounting for Small Firms”, *Harvard Business Review* 41, no. 2 (1963), p. 66.

Глава 7

- ⁷ James P. Womack and Daniel T. Jones, “From Lean Production to the Lean Enterprise”, *Harvard Business Review* 72, no. 2 (1994), p. 95-105.
- ⁸ Я подробно обсуждал концепцию EVA в 1964 году в своей книге *Managing for Results*, но в конце 1980-х этой теме уделили большое внимание классические экономисты нового поколения: англичанин Альфред Маршалл и Юджин Бом-Бауерк из Австрии.
- ⁹ С. К. Prahalad and Gary Hamel, “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review* 68, no. 5 (1990), p. 79-91.

Глава 8

- ¹⁰ Стандартный отчет представлен в книге Филипа Вудраффа, *The Men Who Ruled India*, особенно в первом томе, *The Founders of Modern India* (New York: St. Martin's, 1954). О том, как эта система работала ежедневно, очень интересно рассказывается в *Sowing* (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1962), первом томе автобиографической книги Леонарда Вульфа (мужа Вирджинии Вульф (Virginia Woolf)).
- ¹¹ Альфред Чэндлер-младший замечательно описал этот процесс в двух книгах: *Strategy and Structure* (Cambridge: MIT Press, 1962) и *The Visible Hand* (Cambridge: Harvard University Press, 1977) — без сомнения, наилучших исследованиях истории администрации крупной организации. Сам процесс и его результаты были описаны и проанализированы в двух моих книгах: *The Concept of the Corporation* (New York: John Day, 1946) и *The Practice of Management* {*Практика менеджмента*, Издательский дом “Вильямс”}.

Глава 11

- ¹² Среди многочисленных попыток перейти к более “умной работе” в сфере здравоохранения следует упомянуть события, описанные Роксанн Спитцер в книге *Nursing Productivity: The Hospital's Key to Survival and Profit* (Chicago: S-N Publications, 1986), и Рeginой Херзлингер в *Creating New Health Care Ventures* (Gaithersburg, Md.: Aspen Publishers, 1991).
- ¹³ См. Michael Hammer, “Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate”, *Harvard Business Review* 68, no. 4 (1990): 104-112; and Peter F. Drucker, “Permanent Cost Cutting”, *Wall Street Journal*, 11 January 1991.
- ¹⁴ См. Boris Emmet and John E. Jeucks, *Catalogues and Counters: A History of Sears, Roebuck & Company* (Chicago: University of Chicago Press, 1965).
- ¹⁵ В моих книгах, написанных в 1942 году, — *The Future of Industrial Man* (Westport, Conn.: Greenwood, 1978, репринт с оригинала), — и в 1950 году, — *The New Society* (Greenwood, 1982, репринт), — я излагал идею, что “ответственный работник” является “частью менеджмента”. Эдвардз Деминг и Джозеф М. Юран на основе своего опыта военных лет разработали концепции, получившие названия “кружки качества” и “комплексное управление качеством”. И, наконец, эта идея была весьма убедительно представлена Дугласом Мак-Грегором в виде теорий “X” и “Y” в его книге, написанной в 1960 году, — *The Human Side of Enterprise* (New York: Mc-Graw Hill, 1985, юбилейное издание, посвященное 25-летию книги).

Глава 12

- ¹⁶ Robert Kaplan, “Yesterday's Accounting Undermines Production”, *Harvard Business Review* 62, no. 4 (1984), p. 95-101.

Предметный указатель

А

Автоматизация; 252, 258
Административное управление; 14
Акционеры; 265; 267
Американская Ассоциация Сердца; 219
Американский Красный крест; 214
Анализ
 вклада персонала; 130
 источников благоприятных возможностей; 111
 капиталовложений; 167
 на основе экономической добавленной стоимости; 12
 продуктов по категориям; 129
 фактических данных; 128

Аристотель; 264
Армия спасения; 208
Аутсорсинг; 151

Б

Баббадж Чарльз; 109
База знаний; 203
нароdonаселения; 10
Банковское дело; 84
Бата Томаш; 90
Бенчмаркинг; 154
Бизнес-диагноз; 153
Бизнес-модель; 140
Бизнес-предприятия; 142;
170, 181; 201,204,210
Богатство; 152, 164,270
Большая тройка Детройта; 40; 146
Братья Перейра; 84, 108
Братья Райт; 1 1 0
Браун Доналдсон; 16
Брауни; 213
Бриджмен Перри; 89
Бухгалтерский учет; 12, 142
Бэби-бумеры; 38, 220
Бюджет; 158

В

Валовый национальный продукт; 249
Ватсон Томас; 89; 98; 252
Веблен Торстайн; 267

Великая Депрессия; 30,41, 275
Вестон Виллард Гарфилд; 87
Виллоукрикская церковь; 210
Власть; 192,290
Вомак Джеймс П.; 150
Вудз Роберт Е.; 89; 2, 52
Высококвалифицированные работники; 10, 87
Высококвалифицированный труд; 10

Г

Герлскауты; 210, 220
Глобализация; 17
Глобальная конкуренция; 161
Глобальная экономика; 151, 246, 255
Графики Гантта; 252

Д

Действующие предприятия; 266
Демографические изменения; 105, 213
Демографические факторы; 111
Демографический сдвиг; 262
Демография; 9, 105, 165, 189,258
Дестабилизация; 203
Децентрализация; 71, 180, 182,189,251,256
Джеймс Генри; 227
Джонс Дэниел I'; 150
Дизраэли Бенджамин; 227
Дисконтные сети; 88
Дифференцированная система калькуляции; 142, 146; 164
Добровольцы; 208, 210, 218, 219
Дойные коровы; 135
Должностные инструкции;
71, 278
Друкер Питер; 15, 292
Дэйзискауты; 213
Дюпон Пьер С.; 182
Дюрант Уильям; 148

Е

Еиичи Шибусава; 109

З

Задачи; 141
Запланированное устаревание; 125
Знания; 11, 107, 184, 197, 248, 249,269,287

специализированные; 184
управленческие; 258

И

Идентификация рабочей задачи; 233
Изменения в восприятии; 106
Инвестиции; 230, 263, 267
Инжиниринг; 250
Инновации; 255
 основанные на знаниях; 108
Инстинкт стяжательства; 267
Информационная блокада; 175
Информационной перегрузка; 175
Информационные технологии; 166, 170,
229, 273, 286
Информационный поток; 162
Информация; 12, 20, 29, 100, 140, 151, 152,
164, 168, 255, 272, 278, 284
 базовая; 153
 компьютерная; 284
 о внешней среде; 161
 о продуктивности; 153
Искусственный интеллект; 238
Источники новаторства; 97

К

Кадровые решения; 78
Кайдзен; 188
Калькуляция затрат, основанная на ценах;
150
Калькуляция затрат в экономической це-
почке; 151
Капитал; 158, 159, 193, 229
Капиталовложения; 158, 166, 198, 230, 249
Каплан Роберт; 254
Карнап Рудольф; 89
Карнеги Эндрю; 182, 261
Карьерный рост; 176, 227, 275, 276
Категории продуктов; 134
Католическая епархия
Среднего Запада; 218
Качо; 280
Квалификация; 72
Квалифицированные работники; 13, 166,
173, 196, 220, 223, 228, 238, 247
Квалифицированный труд; 144
Кейнс Джон Мэйнард; 286
Кейретсу; 35, 148, 149
Кеттеринг Чарльз; 148
Клиенты; 37
Командная модель; 250
Команды; 199

Комплексное управление качеством; 296
Компьютер; 98, 109, 166, 183, 229, 256, 286
Компьютерная промышленность; 28
Компьютерная техника; 28
Компьютерные технологии; 166
Компьютеры; 98, 166, 229
Конкурентное преимущество; 10, 125, 243
Конкурентоспособность; 146
Конкуренция; 264

Концепция

бухгалтерского учета; 254
вычислительной машины; 109
калькуляции затрат; 145
командной работы; 252
однородности рынка; 42
программирования и обратной связи;
109 расширения полномочий; 290
экономического производства; 31

Кредентализм; 280

Кривая Гаусса; 118

Кружки качества; 252, 296

Крупн Фридрих; 261

Кук Джей; 84

Культура организации; 190, 269

Л

Леб Алберт; 89

Лидерство; 155, 170, 209

М

Маркетинг; 252, 256

членства; 196

Маркс Карл; 227, 246, 264

Маршалл Альфред; 150

Маршалл Джордж С.; 68, 72

Массовый сбыт; 87

Мейс Майлз; 214

Менеджмент; 14, 15, 91, 140, 172, 202, 207,
209, 217, 223, 240, 246, 248,
255, 256, 267, 271

в непосредственном контакте с подчи-
ненными; 37

контрактный; 263

перемен; 187

персонала; 19, 67, 182

профессиональный; 215

ресурсов знаний; 14

Методики

бухгалтерского учета; 118

научные; 13

тренинговые; 11

Миноритарные пакеты акций; 149

- Мировой банк; 162
 Миссия; 32, 40, 41, 194, 205, 209, 210, 211, 221, 223
 Мобильность ресурсов; 13
 Морган Дж. П.; 14, 84, 182, 261
 Мотивация; 20, 178, 207, 235
 Мультинациональные компании; 162
 Мэдисон Джеймс; 264
 Мэйнфрейм; 29
 Мэйо Элтон; 231, 252
- Н**
- Навыки; 185, 248
 Наемные работники; 262, 272
 Наставничество; 291
 Недостатки процесса; 102
 Некоммерческий сектор; 207
 Неожиданные происшествия; 98
 Несочетаемость; 101
 Новаторство; 19, 91, 96, 104, 107, 157, 186, 203, 212, 255, 264, 270, 289
 основанное на знаниях; 109
 Новый курс; 98
- О**
- Обогащение труда; 23 5
 Обрабатывающая промышленность; 250, 255
 Обработка данных; 163
 Обратная связь; 165, 173
 Общество
 посткапиталистическое; 289
 организаций; 184, 202
 Оке Эдолф; 103
 Операции; 14 0
 Операционно-ориентированный бухгалтер; 12
 Организации
 в посткапиталистическом обществе; 189
 коммерческие; 187, 254
 некоммерческие; 192, 214
 неприбыльные; 207
 основанные на информации; 165, 168, 255, 280
 предынформационной эпохи; 168
 социально-ответственные; 184, 193
 глобальные; 255
 квалифицированных работников; 196
 основанные на власти и контроле; 182
 основанная на информации; 165
 социально-ответственная; 193
 Основная сфера компетенции; 30, 32, 40, 155, 157
- Ответственность; 290
 за продуктивность; 241
 Открытые акционерные компании; 259
 Отчетность; 22 2, 264
 Отчетность менеджмента; 266
 Оуэн Роберт; 262
 Охрана природы; 22 1
 Оценка кандидатов; 74
- П**
- Папен Денис; 256
 Пенсионные фонды; 259, 262, 264, 267
 Пенсионный возраст; 10
 Первая Баптистская церковь; 218
 Персонал; 196
 Персонал неоплачиваемый; 218
 Персонал торговый; 121
 Питер Лоуренс; 69
 Планирование
 долгосрочное; 81
 Плюрализм; 203, 205
 Поглощения; 217, 259, 265
 Подрядчики; 13
 Посткапиталистическое общество; 197
 Потребительский спрос; 10
 Правление; 213, 217
 Право собственности; 263-264
 Предприниматели; 96
 Предпринимательская идея; 83
 Предпринимательство; 82, 113
 Преемственность; 181
 Прибыль; 154
 Принцип Питера; 69
 Принципы
 менеджмента; 267
 научного управления; 251
 новаторства; 111
 принятия кадровых решений; 68
 традиционного бухгалтерского учета; 254
 повышения экономической результативности; 124
 Принятие решений
 этапы; 71
 Принятие решения; 128
 Приоритеты; 133
 Проблемы; 100
 связанные с персоналом; 119
 менеджмента; 176
 Программа Medicare; 212

- Продуктивность; 22 5, 230, 240, 252, 270
 знаний; 11
 квалифицированного труда; 153
 квалифицированной рабочей силы; 207
 квалифицированных работников; 11.
 225, 283
 основных ресурсов; 153
 производства; 226
 рабочих; 19
 сервисного и квалифицированного тру-
 да; 229
 сервисного труда; 20. 153, 227, 245
- Продуктовый хаос; 125
- Производительность; 80
- Производство; 118. 132
 маломасштабное; 31
 массовое; 31, 91
- Материальных вещей; 231
- Экономичное; 40
- Промышленная революция; 205, 230, 243
- Промышленный инжиниринг; 240
- Профессионализм; 178
- Профессиональная специализация; 180
- Профсоюзы; 192, 236
- Процесс
 новаторства; 188
 принятия решений; 166
 производственный; 132, 258
 распределения капитала; 34
- Психологические тесты; 279
- Пулитцер Джозеф; 103
- Р**
- Работники с частичной занятостью; 13
- Рабочая задача; 231
- Рабочая сила; 13, 105, 158, 197, 247, 255
- Рабочие задания; 78, 192, 240
- Рабочие команды; 178, 184, 288
- Рассел Бертран; 109
- Реальная стоимость продукта; 128
- Революция
 в продуктивности; 228
 менеджмента; 194
- Редизайн; 182
- Результативность; 136
- Реинжиниринг; 18, 280, 286
- Рекламные средства; 132
- Реструктуризация; 182, 198, 236
- Ресурсы
 дефицитные; 158
 информационные; 13
- квалифицированной рабочей силы; 124
 продуктивные; 128
 трудовые; 267
 финансовые; 263
 человеческие; 137, 252
- Решения
 кадровые; 67
 связанные с повышенным риском; 76
- Рикардо Дэвид; 262
- Розенвальд Джулиус; 89
- Розничная торговля; 86, 90
- Рокфеллер Джона Д.; 14, 182, 261
- Рузвельт Франклин; 74
- Рынок; 275
 автомобильный; 30
 глобальный; 147
 классовый; 90
 массовый; 90
- С**
- Сборочная линия; 252
- Семья Мицуи; 261
- Сен-Симон Клод Анри; 84, 180
- Сервисная сфера; 144
- Сервисные работники; 228, 244
- Сервисный труд; 233
- Сименс Георг; 14, 109, 110, 181
- Синие воротнички; 105, 198, 247
- Сирс Ричард; 89
- Система
 бухгалтерская; 255
 интегрированная информационная; 164
 информационная; 142, 161
 компенсационная; 177
 отчетности; 100
 параллельных возможностей; 177
 оценки традиционные; 152
- Слоун Альфред ГГ; 14, 32, 182
- Смит Адам; 251, 262
- Совет директоров; 214
- Совет наблюдателей Гарвардского универ-
 ситета; 217
- Солдатский билль о правах; 183
- Социализм пенсионного фонда; 264
- Социальная ответственность; 114, 192,
 193, 202
- Социальные инновации; 186
- Союз Алтаря; 218
- Специализация; 203
- Список Fortune 100; 275
- Стандартизация; 125

- Стоимость; 131
 Сторонняя компания; 245
 Структура
 командно-контрольная; 250
 менеджмента; 166
 неприбыльных организаций; 213
 организационная; 14, 30, 172, 182
 отраслей; 103
 рынка; 104
 Сэй Дж. Б.; 84
- Т**
- Тейлор Фредерик У.; 228, 251
 Теория
 У; 252
 бизнеса; 28, 33
 домашнего банка; 35
 научного управления; 231, 236
 предпринимательского банка; 108
 распределения капитала; 34
 традиционная экономическая; 251
 экономической науки, менеджмента; 116
 Технологии; 11, 81, 89, 161, 186, 229, 230, 267, 275, 285
 информационные; 18, 37
 компьютерные; 11
 обработки данных; 166
 Технологические изменения; 17
 Товарное планирование; 150
 Торговые усилия; 118
 Традиционная калькуляция затрат; 142, 164
 Тренинги; 218, 221, 242, 247, 251, 269
 Трудовые программы; 208
 Трудовые советы; 263
 Трумэн Гарри; 74
- У**
- Уайтхед Альфред Норт; 109
 Угрозы; 163
 Уилсон Чарльз Е.; 204
 Управлением персоналом; 126
 Ученичество; 237, 289
 Учет издержек; 254
- Ф**
- Файоль Генри; 14
 Физический труд; 254
 Финансовый капитализм; 108
 Фонд Маккинси; 292
 Форд Генри; 91, 201
 Фридман Милто; 193
- Х**
- Хаммер Майкл; 280
 Херст Уильям Рэндолф; 103
 Хильфердинг Рудольф; 85
 Холлерит Херман; 109
 Хэррингтон Джеймс; 264
- Ц**
- Центр затрат; 145
 Центр менеджмента Питера Друкера; 271
 Центры издержек; 130
 Цепочка затрат; 150
- Ч**
- Человеческие ресурсы; 67, 192, 199
- Ш**
- Шумпетер Джозеф; 185
- Э**
- Эбз Херманн; 74
 Экономическая добавленная стоимость; 153
 Экономическая результативность; 117, 193
 Экономическая цепочка; 147, 148, 150, 164
 Экономические показатели деятельности; 114, 130
 Экономические результаты; 119
 Экономический рост; 10
 Энгельс Фридрих; 246
 Этапы повышения эффективности управления бизнесом; 127
 Эффективный руководитель; 73
- А**
- AT&T; 32, 39, 103, 277
- В**
- Bata; 90
- С**
- Chrysler; 146
 Citibank; 113
 Credit Mobilier; 84, 108
- Д**
- Deutsche Bank; 35, 74, 109, 181
 Du Pont; 91, 93
- Ф**
- Ford Motor Company; 99, 146, 201
- Г**
- General Electric; 177, 182
 General Motors; 14, 15, 26, 29, 34, 54, 57, 68, 99, 142, 146, 148, 149, 155, 158, 182, 204, 275
- Н**
- Harvard Business Review; 17, 19, 292
 Hawthorne Works; 231

House of Mitsui; 86

I

IBM; 29, 35, 82, 89, 98, 241, 252, 275

Internet; 11

M

Marks and Spencer; 32, 33, 149 Merck; 42

S

Sears, Roebuck; 32, 41, 89, 93, 149, 231, 252,
275

Sears, Roebuck and Co.; 88

Sears, Roebuck and Company; 32, 149

Sears, Roebuck Co.; 89

T

Toyota; 148, 149, 200

W

Wal-Mart; 38, 150, 151

Widow makers; 78

X

Xerox; 82

Z

Zeiss Optical Works; 263

Научно-популярное издание

Питер Ф. Друкер
О профессиональном
менеджменте

Литературный редактор *Т.А. Драганова*
Верстка *В.И. Бордюк*
Художественный редактор *В.Г. Павлютин*
Корректор *А.В. Луценко*

Издательский дом "Вильямс".
101509, Москва, ул. Лесная, д. 43, стр. 1.

Подписано в печать 27.10.2005. Формат 84х108/32.
Гарнитура Times. Печать офсетная.
Усл. печ. л. 16,8. Уч.-изд. л. 12,50.
Тираж 3000 экз. Заказ № 6696.

Отпечатано с диапозитивов
в ФГУП "Печатный двор" им. А. М. Горького
Федерального агентства по печати
и массовым коммуникациям.
197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., 15

ПИТЕР
ДРУКЕР

О

*профессиональном
менеджменте*

 A Harvard Business Review Books

Редакция и предисловие Нэн Стоун

“Эта книга должна стать настольным руководством для менеджеров, консультантов и студентов бизнес-курсов”.

Publishers Weekly

“Подробное и точное изложение основных концепций современного менеджмента”.

USA Today, Book Shelf

“В этой книге прагматичный подход сочетается с богатым воображением”.

Financial Times

Уже почти полвека Питер Друкер вдохновляет и учит менеджеров, публикуя в *Harvard Business Review* замечательные статьи. Друкеру удалось создать четкую и полную картину управленческой теории и практики прошлого и спрогнозировать ее будущее. Его эссе раскрывают автора как мудрого и невероятно интересного писателя. Данная книга представляет собой уникальное собрание его лучших и наиболее значительных работ. Введение к ней написано бывшим редактором *Harvard Business Review* Нэн Стоун.



Издательский дом “Вильямс”
www.williamspublishing.com



Harvard Business School Press
60 Harvard Way/ Boston, MA 02163

ISBN 5-8459-0849-3



9 785845 908490

специально для www.koob.ru