



Борис Щетинкин

Клёвая лекция  
об эффективном  
менеджменте  
(не содержит холестерина!)

**Борис Щетинкин**  
**Клёвая лекция**  
**об эффективном менеджменте**  
**(не содержит холестерина!)**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=43682717](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=43682717)*  
*ISBN 9785005030924*

**Аннотация**

Автор книги родился, учился и работал в городе Баку (Азербайджан). Инженер-механик по образованию и художник по натуре. Свой большой производственный опыт он успешно реализовал в многолетней консультационной и тренерской практике. В его книге вы найдете новые смелые и неожиданные идеи. Некоторые из них, скорее всего, вызовут споры – тем более она будет интересна для творчески мыслящих людей. Читая книгу, вы постоянно будете ощущать, что написана она профессионалом в своем деле.

# Содержание

От автора	6
Часть 1. Мячик через забор	7
Глава 1. Нашел!!!	8
Глава 2. Разрешите представиться	12
Глава 3. Одно движение пилочкой для ногтей – и нет Юлия Цезаря	19
Глава 4. Менеджмент: не руководить, а исхитриться!	24
Конец ознакомительного фрагмента.	31

# Клёвая лекция об эффективном менеджменте (не содержит холестерина!)

## Борис Щетинкин

*Книга посвящается моей жене, которая всегда права.*

*На днях она сказала: «С тобой невозможно жить, если, конечно, не любить тебя».*

*Корректор Надежда Соболева*

*Дизайнер обложки Александр Грохотов*

© Борис Щетинкин, 2019

© Александр Грохотов, дизайн обложки, 2019

ISBN 978-5-0050-3092-4

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero



# От автора

Я провел пятидневный тренинг по эффективному менеджменту в одной большой компании. Они позвонили, задали тему, я сказал, что мне для раскрытия темы достаточно двух дней. «Нет, – сказали они. – Мы вас знаем, нам нужно пять дней как минимум». И я провел у них в компании пять дней. И все пять дней они меня слушали. Впрочем, они и не заметили, как все эти пять дней слушал их я. После тренинга один из участников написал: «Моему сыну 16 лет, и вчера я рассказывал ему о тренинге, он так заинтересовался вопросом поиска ресурсов, что хочет с вами увидеться». Я подумал: не может быть лучше отзыва, и решил записать основные тезисы моего тренинга в виде книги. В конце концов, в этом море из знаний о менеджменте одной лекцией больше, одной меньше – кто захочет, найдет в ней рациональное зерно. Я не собираюсь вас ничему учить, более того, я прекрасно знаю, что никого ничему научить не смогу. Человек может научиться только сам. Между вами и мной находится дверь. Ключ от двери на вашей стороне. Так что только от вас зависит, повернете вы этот ключ, чтобы открыть дверь или нет. Тем более что эта книга имеет несколько плюсов. В ней чуть больше ста пятидесяти страниц. В ней полезные для вас знания. И эти знания проверены жизнью и мною лично. Искренне ваш, Борис Леонидович.

# Часть 1. Мячик через забор

Это книга для тех, кто привык думать. Для тех, кому не надо выпивать всё море, чтобы понять, что вода в море соленая, ибо для этого понимания достаточно капли воды. Пусть эта книга будет той каплей, которая наполнит вкусом ваше отношение к жизненным ценностям и опыту, так щедро разбросанным по годам нашей увлекательной жизни.

# Глава 1. Нашел!!!

*У края дороги валялся мешок с деньгами. Моросил дождь, редкие в эти вечерние часы на проселочной дороге машины проезжали на небольшой скорости: лужи скрывали ямы, и водители не рисковали подвеской своих автомобилей. Свет фар выхватывал из темноты серый мешок, который очень походил на мешок с мусором, что выбросили из машины, и, наверное, поэтому на него не обращали внимания. В свете очередных желтых фар замерцали капельки дождя. Машина затормозила и, съехав на обочину, остановилась. Гарри не стал ждать, пока его мочевого пузыря лопнет, и, выскочив из машины, заспешил в спасительные кусты. Он ссутулится, словно сберегая тепло и предотвращая попадание капель дождя за воротник. Через минуту, возвращаясь к машине, он чуть не пнул ногой мешок, оказавшийся у него на пути. Сел в машину, рука потянулась к переключателю передач, нащупал ногой педаль... Но педаль замерла на полу. Взгляд снова упал на мешок, который стал еще темнее. Порыв ветра чуть шевелил его завязанный конец. Мешок казался тяжелым. Гарри посмотрел в зеркало заднего вида – машин не было. Он включил аварийные огни и вышел из машины. Подошел к мешку, толкнул носком ботинка. «На мусор не похоже», – подумал Гарри. Наклонившись, он увидел аккуратную тесемочку, которой мешок был завязан.*

Бантик в узле позволил одним движением ее развязать. Раскрывая мешок, Гарри смотрел по сторонам, как будто больше боялся не того, что в мешке, а что его увидят за этим занятием. Купюры были упакованы в прозрачный целлофан. Вспомнился фильм про наркомафию. Там были такие же пачки, когда арестовывали наркодельца. Гарри вынул одну пачку и поставил под свет фары. «В пачке как минимум десять тысяч», – подумал Гарри, разглядев стодолларовую купюру. Он запустил руку в мешок – таких пакетов там было не менее двадцати. Сказать, что Гарри стало жарко, – значит ничего не сказать. Какой-то жар от пакета побежал по руке, забежал в грудную клетку, а оттуда рванулся в голову. Застучали виски. Вдали показались фары приближающегося автомобиля. Гарри схватил мешок и бросился к кустам. «Почему в кусты?» – уже прячась за ними, подумал он. Машина приближалась. Он стал поглаживать мешок, как ласкают собаку, успокаивая ее. На лице явно читалась просьба: «Не исчезай». Машина медленно проезжала мимо, очевидно, водитель всматривался в оставленный с аварийными сигналами автомобиль. Затормозила, но не остановилась и проехала мимо. Гарри рванулся к машине, бросил мешок под ноги под правое сиденье и за чем-то заблокировал двери. Когда стрелка показала тридцать миль в час, взгляд упал на датчик бензобака. Стрелка давно замерла, упав под ноль. «Домой... только домой... только бы хватило бензина». Впрочем, это было лишнее:

*Гарри знал, что бензина в баке еще на пятьдесят километров, а до дома осталось не более пяти миль. «Домой, скорее домой... Как хорошо, что сегодня никого нет дома». Маргарет поехала к маме, и соседей не было – они уехали в отпуск. «Домой, скорее домой». Скорость автомобиля возросла, и только когда он подпрыгнул на колдобине, Гарри понял, что надо успокоиться и сбавить скорость. Озаряя мигалкой окрестности, его обогнал полицейский автомобиль. Гарри стало трудно дышать...*

Если вы дочитали книгу до этой строки, какое-то чувство мне подсказывает, что вы выслушаете мои рассуждения до конца. А как еще привлечь внимание читателя, как не разговором о мешке с деньгами? Это то, что вы собираетесь найти, заработать, выиграть или, не дай бог, украсть, чтобы начать процесс понимания того, что счастье на самом деле кроется совсем не в этом.

Ну, нравится мне такое начало книги. Мешок, деньги, игра воображения, и, главное, это касается каждого: каждый хочет найти такой мешок. И не беда, что не у каждого из нас есть программа, что потом делать. У всех есть такое желание – найти мешок с деньгами, что подчеркивает идею о том, что мы совсем не изменились с тех пор, как вылезли из пещер. У нас такие же пещерные привычки (поесть, поспать, не работать, отдохнуть, но об этом далее). Найти мешок с деньгами – мечта каждого нормального человека. И мы

не раз мысленно распределяли этот гипотетически найденный миллион. Разница между нами в том, что кому-то этого миллиона хватало, а кому-то нет. И он просил добавки.

## Глава 2. Разрешите представиться

Почему это важно – немного рассказать о себе? Вы должны понять, откуда у меня знания (или, скорее, представления) о менеджменте, где и как я ими пользовался, и тогда, проникнувшись доверием (или недоверием), вы прислушаетесь (или не прислушаетесь) к некоторым советам.

Начнем со школы. В школе я учился хорошо. А в последних классах просто отлично. В первых классах оценки отличные были за аккуратность и прилежание. Но то была не моя заслуга, а моей мамы, которая заставляла по несколько раз переписывать задания, безбожно рвала и выбрасывала тетрадки, если я нечаянно сажал в них кляксу. Зря она так делала: почерк у меня всё равно самый отвратительный, а базар на столе и в документах по жизни одинаковый, правда, беспорядок очень даже прослеживаемый и системный. А в старших классах я учился хорошо, потому что мне было интересно.

Полная свобода в школе со стороны мамы была предоставлена, наверное, класса с седьмого, когда ей уже сложно было меня контролировать и что-то исправлять.

Что такое свобода – вопрос спорный. Если некоторые видели ее в том, что могли делать что хотели, я видел свободу в том, что не делал того, чего не хотел.

Когда нас принимали в комсомол, мы пошли в райком

комсомола, и там я увидел длиннющую очередь перед каким-то кабинетом, из которого выходили новые комсомольцы после ответов на идиотские вопросы. Первое место занимал вопрос «сколько орденов у комсомола». Самое интересное, что, если ты отвечал правильно, тебе говорили, что ты достоин быть продолжателем дела партии. Если ты еще мог рассказать, в каком году какой орден вручили и за что, ты воспринимался среди одноклассников как ходячая энциклопедия и как самый достойный продолжатель вышеуказанного дела. Так вот, я об очереди. Она была настолько большой, настолько шумной (а сколько орденов? а когда, а за что? а Ленин когда родился? Да ладно... и т. п.), что мне это сразу не понравилось. Для меня комсомол – это Павка Корчагин и Виталий Бонивур, романтика и энтузиазм, а тут очередь, как в магазин. Я повернулся и пошел домой.

Перед окончанием школы со мной поговорил один старый мудрый учитель математики. Он остановил меня на пороге школы и сказал: «Молодой человек, я слышал, что вы единственный не комсомолец в этом классе. Нехорошо. Очень плохо, вы сами создаете себе проблемы. Что вас ждет? Институт? Да, вы туда точно поступите, ну скажите, зачем вам лишняя головная боль? Да вступите вы в комсомол, будете менее заметны... Меньше будут отвлекать».

Вот этот момент, что меня будут меньше отвлекать, мне очень понравился. Не понравилось то, что я буду менее заметный. Я-то старался быть как раз очень заметным. У нас

была контрольная по истории. Это был десятый выпускной класс. В контрольной было два вопроса, оба по современному капитализму. Ни первый, ни второй вопрос мне не нравились. Я зацепился за название страны в первом вопросе, Италия, и сам сформулировал вопрос: сицилийская мафия и ее влияние на роль компартии Италии в рабочем движении. Кажется, так звучала сформулированная мною новая тема, ну или почти так, мафия и компартия Италии там были главными действующими лицами. Я до этого прочитал много книг наших политических обозревателей, мафия притягивала пугающими секретами и непонятной организацией своей деятельности. Я исписал во время контрольной более двенадцати страниц (это полтетрадки за две копейки). Закончил я контрольную следующим предложением: «Продолжительность урока не позволила мне в полной мере раскрыть поднятый вопрос, потому у меня не хватило времени на ответ на второй вопрос этой контрольной».

Реакция учительницы меня обрадовала и обескуражила. Когда она оглашала результаты контрольной, то просто сказала: «Пять с плюсом, вы всё правильно написали!» Мне стало обидно, что она не ахала и не охала, какой я молодец, какой смелый, какой неординарный. Потом я понял, что она сознательно не хотела распространять мой опыт на свой класс, может быть, видя в этом опасность для дисциплины.

Я потом применил такой прием написания контрольной во время вступительных экзаменов, когда плохо изученную

тему скрыл в интересных рассуждениях о явлении (то была физика, и я понял, что четыре, а не три или два мне поставили именно за мои лирические отступления).

Я с первого класса ходил на футбол. Отец приходил в школу и отпрашивал меня с последнего урока (то была вторая смена). Меня всегда отпускали, может быть, за то, что у меня всегда были хорошие оценки. Сейчас я понимаю, что отец так просил, что отказать было просто невозможно. Каждое свое обращение к учительнице он начинал со слов «золотце мое», и той сложно было сопротивляться. Футбол научил понимать, что такое командная борьба, как лидер в лице тренера или игрока способен повлиять на игру. Это потом помогало выстраивать отношения с коллективом, когда я всерьез стал играть в юношеской команде.

Институт дался легко. Напрягся я только при выборе. Сначала решил поступать на механико-математический факультет университета. Я собрал документы и поехал их сдавать в приемную комиссию. До университета добирался целый час в переполненном автобусе. Автобус кряхтел, скрипел, дымил и раздражал всем своим видом. Но упорно полз по улицам летнего города. Бакинская жара – это явление особого рода. Потому дорога в переполненном автобусе показалась адом. Но документы у меня не приняли: я забыл дома какую-то справку, и я вернулся с намерением завтра повторить этот путь. Зря они мне отказали. У меня появилось время на размышления: это что же получается? Я в течение

пяти лет своей прекрасной молодой жизни должен каждый день тратить два часа на дорогу в этом долбаном автобусе? Нет! Надо искать институт в пешей доступности. И такой институт нашелся – Азербайджанский институт нефти и химии. Двадцать – двадцать пять минут пешком, в зависимости от скорости ходьбы. Это был идеальный вариант. Я поступил на нефтемеханический факультет, и будущая профессия инженера-механика меня устраивала.

К институту мы еще вернемся (там был преподаватель, который заслуживает отдельного рассказа). Я не забыл, что сейчас хочу рассказать об источнике своих познаний в менеджменте. В институте мы изучали много предметов. Самый главный для инженера – это сопротивление материалов. Его должны изучать все в этом мире, чтобы понимать, из чего мир устроен и как всё хрупко. Знание этого изменит поведение всех людей на планете. Мы изучали историю партии, политэкономии, этику и эстетику, математику и физику, термодинамику, словом, всё, что никак не помогало понять, как, придя на завод, или в научно-исследовательский институт, или в мастерскую, начать взаимодействовать с людьми, тебя окружающими. Потому, когда я попал по распределению на завод, я написал большую (почти на целую страницу) статью про недостатки образовательного процесса в высшей школе. Ее напечатала местная газета. Через некоторое время меня вызвали в редакцию и сказали, что статью читали на самых верхах и, скорее всего, у нас даже состоится

плenum комсомола по данной теме. Я разбух от значимости сделанного, потом так же сдулся, когда им дали по башке: звонок из горкома партии всё поставил на свои места. Но это лирика, а реальность была там, в цехе: сотня умудренных жизненным опытом серьезных мужиков и женщин, которые вкалывали с утра до вечера, честно зарабатывая свой хлеб. И я, молодой специалист с хорошим знанием сопромата, истории партии, который должен был их контролировать, давать задания, делать замечания и, о боже, даже воспитывать!

Вы не поверите (это я к молодежи), интернета тогда не было, гугла тем более, и где искать недостающие знания – было проблемой. Я подписался на журнал «Экономика в легкой промышленности», таких подписчиков было двое в нашем городе (так мне на главпочтамте сказали). А подписался я на него потому, что там на последних страницах печатали выдержки из книги Дейла Карнеги. Помню предисловие к этой книге. Смысл предисловия был таков: перед вами выдающаяся книга. Но помните, по этой книге учились тысячи людей, которые построили загнивающий капитализм, так что вы поосторожнее с этими знаниями, не всё воспринимайте на веру, не всё подходит нам для строительства развитого социализма...

Я нашел большое стекло, размером со столешницу моего рабочего стола. Под стекло я положил свои выписки из Карнеги, и каждое утро, отправляясь в цех, я брал на вооружение одну-две идеи и пытался их внедрить в свою практику.

Вот так формировались мои первые шаги в менеджменте. Хотя внимательный читатель заметил, наверное, что первые шаги были еще в школе.

Сложно сказать, когда и где я получил самые ценные навыки. То ли это мои первые эксперименты в начале карьеры, то ли мудрый преподаватель в институте, то ли работа с японцами в течение двух лет (по году с интервалом между этими периодами в тридцать лет!!!), но один аргумент в защиту своих знаний о менеджменте я привожу всегда. И перед ним меркнут двадцать два года моей заводской жизни. И этот аргумент таков. У меня семья, я воспитал двух дочерей, они выучились (у каждой по два вуза за плечами), они нашли достойную работу, сейчас я воспитываю внуков, и, если после этого кто-то скажет, что я ничего не смыслю в менеджменте, то пусть первый бросит в меня камень.

# Глава 3. Одно движение пилочкой для ногтей – и нет Юлия Цезаря

Самое время для небольшого упражнения. Мне нужен доброволец из аудитории. Вот вы, молодой человек! Да смелее, подходите... Повернитесь лицом к товарищам, посмотрите им в глаза и улыбнитесь. Да просто так, для настроения. Итак... Встанем прямо. Ноги на ширине плеч, руки вытянули в стороны... Медленно перевели взгляд с левого среднего пальца руки на правый. Ме-е-е-е-е-едленно...



Хочу успокоить – это не утренняя зарядка. Кончик правого пальца – это условное время зарождения планеты Земля. Кончик ногтя левого среднего пальца – сегодняшний день, двадцать первый век. Ваши вытянутые руки образно выражают время существования Земли. Мысленно нанесем на руки и тело цифры. Итак, ноготок правого пальца – 4,5 миллиарда лет тому назад. Земля только что появилась. Горячая, бурлящая, пока неживая. Ближе к локтю Земле около миллиарда лет, она остыла, покрылась мантией. Движемся взглядом по руке дальше. Правое плечо – возникновение на земле клеточной жизни. Проскакиваем всё тело от подмышки до подмышки, вплоть до локтя левой руки – протерозойская эра. Земле уже 3,5 миллиарда лет, появляются беспозвоночные. Запястье левой руки (600 миллионов лет до нашей эры) – костные рыбы, амфибии. В середине ладони – млекопитающие. А вот вторая фаланга среднего пальца левой руки! 65 миллионов лет тому назад здесь исчезают динозавры. И наконец!!! Вот здесь, под ноготком, – появление человека! Этого царя природы! Хозяина вселенной! Идем дальше, но уже с лупой в руках. Ближе к концу ногтя – средний каменный век, появились у человека лук и стрелы, и уж совсем на кончике ногтя – календарь майя, это около 11 тысяч лет до нашей эры. Сегодня пилкой вы поправили ноготок и срезали последний потоп, 4 тысячи лет до нашей эры. И Юлия Цезаря – он погиб за полвека до нашей эры. Одним движением пилки вы срезали тысячелетия.

Человек-то, оказывается, с ноготок!!!

Так вот как он молод, этот царь и хозяин природы! А теперь ответьте на вопрос: неужели вы верите, что за столь ничтожно короткий промежуток времени человек сильно изменился?

Отбросим цивилизационные атрибуты, эту шелуху, скрывающую сущность человека. Всё как прежде.

«Милая, я подарю тебе звезду», – говорит мужчина, поковыривая спичкой в зубах после сытного обеда, когда любимая моет посуду. Он это говорил и тысячу лет назад, и вчера вечером.

Женщина выбирает сильного и красивого. Раньше это было гарантией того, что он, мужчина, – добытчик, обязательно принесет мамонта и они будут сыты. Правда, сейчас достаточно кошелек, чтобы тот же мамонт был у вас. Потому физическая сила отходит на второй план, но суть остается: чтобы быть сытым.

Мужчина выбирает большую грудь и тонкую талию, которая подчеркивает роскошный зад, потому что генетически в нем сидит программа по выбору репродуктивной самки. Детали прогресса, которые обрамляют жизнь человека, машины, небоскребы, счета, сауны и прочее, и прочее, на самом деле не скрыли его душу и поступки. Мы все нуждаемся в одних и тех же вещах, мы хотим быть сытыми, быть в безопасности, нам необходимо общение, каждый стремится стать значимым для окружающего его мира.

К чему такой пример с распростертыми руками? Ведь книга о менеджменте, и лучше бы сразу рассказать, как и что делать, чтобы эффективно заработал ваш бизнес. Но запомните, пожалуйста, этот пример про возраст человека и его эволюцию, в этом ключ к пониманию того, что менеджмент строится не на правилах и приемах из учебников, а на привычках и логике, унаследованной от предков.

Свое выступление на совещании у директора крупного промышленного предприятия я начал с фразы: «Можете меня поздравить! Я знаю всех людей в вашем городе, которые искренне хотят перемен». Потом, выждав, как положено хорошему актеру, театральную паузу, добавил: «Да, всех знаю. Это младенцы в мокрых пеленках...»

Вздых облегчения: ну как же, это не с нашего завода.

Улыбка директора, и вопрос: «Вы считаете, мы не хотим перемен?»

Конечно! Это противоречит природе человека. Мы говорим о среднестатистическом человеке. Все хотят больше получать и меньше работать! Подавляющее большинство! Но никто при этом не хочет, чтобы вокруг него что-то менялось кардинально, а особенно – чтобы кардинально менялся сам человек. Бернард Шоу говорил, что человек благоразумный пытается переделать себя под окружающий мир, человек неблагоразумный мир переделывает под себя. Поэтому прогресс на земле всецело зависит от людей неблагоразумных, которых, как вы сами понимаете, не так уж и много.

А если вы кого и назовете человеком неблагоразумным, то как минимум он на вас обидится.

## **Глава 4. Менеджмент: не руководить, а исхитриться!**

Ладно. Уговорили, нетерпеливые вы мои. Сейчас пойдут дельные советы. Возьмите лист бумаги и напишите десять моих советов, как правильно управлять компанией, как мотивировать коллектив, как достигать целей, как повысить вовлеченность сотрудников.

Совет 1. Напишите свою главную цель.

Совет 2. Напишите план действий (для тех, кто решил на этом месте выйти из зала с моей лекции об эффективном менеджменте, см. анекдот в конце этой главы).

Совет 3. Напишите, что вы думаете о соседях.

Совет 4. А что это вы зависли? При чем тут соседи? Правильно, ни при чем! Стоп! Если вы решили записать оставшиеся мои советы, то зря. Я прошу вас отложить ручку и порвать этот листок с советами. И выбросить!

Итак, порвали и выбросили!!! Без сожаления!!!

А знаете почему? Потому что не может быть семь, десять или двадцать советов, которые помогут. Они наверняка есть, но они не работают! Во всяком случае так, как вам хотелось бы.

Я очень хотел научиться играть в теннис. И, как инженер, подошел к этому процессу основательно. Поскольку с физи-

ческой подготовкой у меня был полный порядок (всю жизнь занимался спортом – легкая атлетика, футбол, плавание), то, как я полагал, мне не хватало только теоретических знаний о теннисе. Я начитался всяких книг и выбрал одну, которая, как мне казалось, отражает многообразие этой игры и содержит кучу полезных советов. Называлась она, кажется, «100 советов по игре в теннис». На страницах книги выдающиеся мастера тенниса (там были и победители турниров Большого шлема) давали по одному совету (иллюстрация прилагалась). Сто мастеров – сто советов! Чего проще! Я стал запоминать: так, при ударе справа поворачиваю корпус, прячу ракетку, смотрю на мяч, держу ракетку, как птичку... И т. д., и т. п. Это было трудно, но я старался. Более того, я запомнил много советов, и, когда вышел на корт, то понял, что сейчас обыграю любого. Я стал поворачивать корпус, потом я стал прятать ракетку от соперника... Потом посмотрел на табло – там уже счет 0:40. Это оказалось невозможным! Невозможно воспользоваться всеми советами, ибо они были на сознательном уровне, а мне их нужно было перевести на бессознательный! А это требовало времени и постоянных тренировок. Отсюда вывод: хотите что-то поменять, возьмите три – и только три, ни одним больше – только три совета, которые вы способны держать в памяти и оперативно использовать. И пользуйтесь.

И я взял на вооружение три совета, связал их и забил себе в голову так, что они на автомате стали руководить моим

телом. И я заиграл сразу, на второй день. А уж потом я в течение тридцати лет совершенствовался, но начало положили три совета...

В этом отрывке ключевой момент: *перевод из сознательной плоскости в подсознательную!* Вот это и стоит запомнить.

Но эта книжка не столько о менеджменте, сколько о гениальных идеях гениальных людей. Разговор пойдет о трех величайших системах, которые создают ту мотивационную среду, что позволяет достигать поставленные цели. А ведь это мечта любого руководителя!

И эти системы настолько органичны, что позволяют *не ломать человека*, не выдергивать его из комфортной зоны, они построены на понимании законов развития человека, и функционирование этих систем есть продолжение его натуры.

Мы привыкли воспринимать слово менеджмент как руководство, управление. Менеджмент есть производное от слова *manage*, которое имеет одно из замечательных значений – исхитриться, умудриться. Мне кажется, именно этот смысл более подходит для слова «менеджмент». Умудриться найти ответ на неразрешимый вопрос, ухитриться выйти из безвыходной ситуации, принять верное решение при полном или частичном отсутствии информации – искусство сродни фокусу. С той лишь разницей, что в фокусе есть двойное дно и реальное оказывается бутафорским. Разница между

нахождением в менеджерском кресле и на эшафоте заключается в том, что на эшафоте теряют голову только раз.

Если спросить, что такое менеджмент, то среди ответов часто встретим:

- менеджмент – это правила
- менеджмент – это искусство,
- менеджмент – это постоянное решение задач бизнеса.

Вы говорите, что менеджмент – это правила? Но если менеджмент – это правила, то есть японский, американский, немецкий опыт управления. Есть международные стандарты систем менеджмента, воплотившие лучший мировой опыт. То есть эти правила уже созданы и записаны.

Вы утверждаете, что менеджмент – это искусство? Вы имеете в виду, что это хитросплетение таких материй, часто недоступных пониманию нашего сознания? Это такие сложности во взаимодействии действующих лиц компании, на фоне которых и страсти шекспировских героев меркнут? Погодите, если это искусство, то есть же приемы, позволяющие высокое искусство создавать. Есть система Станиславского!

Вы считаете, что менеджмент – это постоянное решение задач? И задач не арифметических (ибо там в конце учебника всегда есть ответ), а задач изобретательских? Но позвольте, есть теория решения изобретательских задач (ТРИЗ), и она дает направление, более того, описывает алгоритм, как

такие задачи решаются.

Системы есть, а понимания того, как взять и использовать эти бриллианты мудрости человечества, нет. Нам обязательно подавай учебник по менеджменту, где обязательно дадут семь, десять или двадцать советов, что и как сделать правильно.

Кстати, продолжим рассказ о том, как я знакомился с искусством эффективного менеджмента.

Это было давно, еще в прошлом веке (в начале 1970-х годов). Какая солидная фраза получилась для человека, перешагнувшего из одного века в другой. Но я ее не для того сказал, чтобы подчеркнуть свою древность. Оказалось, что я был в нужном месте в нужный час. Запускали большой завод бытовых кондиционеров. Проект японский, оборудование и технологии тоже японские.

Но, что было не менее важным, – система менеджмента качества являлась отражением набравшей обороты TQM (Total Quality Management), благодаря которой японцы выбивались в то время в мировые лидеры. То есть по факту система менеджмента в чисто японском виде была в двух местах в мире – в Японии и на бакинском заводе бытовых кондиционеров.

### *Мысль вне очереди*

*Когда я говорю о системе менеджмента качества, это вовсе не значит, что имею в виду диаметр детали или чи-*

*стоту поверхности внешнего кольца подшипника, например. Качество – это и правильная работа банковского клерка, и вежливость персонала гостиницы, и мастерство презентации страхового или рекламного агента, это и умение использовать статистические методы начальником отдела продаж и т. п.*

Итак, вернемся к заводу. Помню свое первое впечатление выпускника технического вуза. Я увидел большое количество людей в белых халатах – это были контролеры. Первая мысль: «Они же ничего не производят, а только проверяют. Надо их за станки поставить, пусть пользу приносят!» Под пристальным взглядом японцев служба контроля качества делала свое дело. Кондиционеры получались на славу. Служба ОТК была самой многочисленной из технических отделов. Мы их уважали и боялись, без их подписи ни одна партия деталей не перемещалась по цеху.

Смысл менеджмента в рамках завода сводился к управлению производственными процессами и выпуску качественной продукции. Служба технического контроля злобствовала (ну, нам, производственникам, так казалось), товар на стадии сборки получался высокого качества, но груды бракованных деталей возле станков росли не переставая. Каждый контролер на своем рабочем месте останавливал брак и гордился своей работой. Я, как технолог, искал причины брака, спасал бракованный материал и видел в контролерах толь-

ко врагов. Но нас, как обычно, подводили поставщики: вместо одних материалов привозили какие-то аналоги, мы постоянно что-то где-то заменяли, рационализировали, а тут еще давление плана и принятых обязательств сделали систему отклонений допустимой – вдоль конвейеров скапливались бракованные двигатели, компрессоры, кондиционеры. Да, брак ловили, но слишком поздно. Тогда мне очень хотелось, чтобы руководство завода стало собственником и начало считать свои собственные деньги. Но был социализм, и всё было народное, а значит – ничье. Я реально видел, как тотальный контроль качества не приводит к ликвидации больших издержек, связанных с браком.

Кому-то может показаться, что борьба за качество не имеет отношения к его компании, которая продает, допустим, запчасти. Но вы хотите, чтобы ваш продавец хорошо продавал? Вы хотите, чтобы он грамотно выстраивал взаимоотношения с клиентом? Потому вы сами и выступаете в роли контролера его действий и из-за этого постоянного контроля у вас нет ни суббот, ни воскресений, да и о семье вы вспоминаете от случая к случаю. Чем вы отличаетесь от службы ОТК, которая обеспечивала качество в недалеком прошлом?

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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