



ПОСЛЕ  
ПУТИНА

ЮРИЙ  
МУХИН

# ДЕЛОКРАТЫ

ВОЗМОЖЕН ЛИ  
«РУССКИЙ ПРОРЫВ»? ?

После Путина

Юрий Мухин

**Делократы. Возможен  
ли «русский прорыв»?**

«Алисторус»

2017

УДК 323(470)  
ББК 66.3(2Рос)

**Мухин Ю. И.**

Делократы. Возможен ли «русский прорыв»? / Ю. И. Мухин —  
«Алисторус», 2017 — (После Путина)

ISBN 978-5-906880-93-2

Юрий Мухин не только блестящий публицист и известный общественный деятель, он человек с большим практическим опытом работы в промышленности, один из руководителей крупного предприятия. В своей книге Ю. Мухин оценивает ситуацию в России как раз с позиции делового человека. Он прослеживает глубинные истоки и причины экономического кризиса последних лет, критически оценивает меры, предпринимаемые правительством. Далее он размышляет о своеобразии исторических путей России, о том, что будет с Россией в обозримом будущем, и предлагает радикальные меры, которые помогут осуществить «русский прорыв» во всех областях общественной жизни.

УДК 323(470)  
ББК 66.3(2Рос)

ISBN 978-5-906880-93-2

© Мухин Ю. И., 2017  
© Алисторус, 2017

## Содержание

|  |    |
|--|----|
| Предисловие  | 5  |
| Человек как объект управления  | 5  |
| О законах и правилах   | 8  |
| Нужно выйти из толпы   | 10 |
| Как и чем меня «достали»   | 11 |
| Глава 1  | 14 |
| Вопрос   | 14 |
| Техническое обучение в СССР  | 15 |
| В шкуре преподавателя  | 16 |
| Купите у нас!  | 17 |
| Об информированности   | 20 |
| О терминах   | 22 |
| Макавка для идиотов?   | 24 |
| Откуда эффект?   | 26 |
| Борьба с бюрократизмом разъяснением смысла Дела,<br>порученного подчиненному | 27 |
| Конец ознакомительного фрагмента.  | 29 |

# Юрий Мухин

## Делократы. Возможен ли «русский прорыв»?

### Предисловие

#### Человек как объект управления

Эта книга будет требовать от читателя определенного напряжения ума, в основном в плане нетрадиционного взгляда на известные проблемы. И мне не хотелось бы начинать ее со сложных вещей, тем не менее придется, поскольку, начиная управлять людьми, надо все же четко представлять, кем и чем, собственно, вы управляете и чего хотите или можете добиться от управляемого объекта.

Дело в том, что в последнее время существует два управленческих взгляда на подчиненных. По традиционному «старому», или «военному» взгляду на человека как работника, – это объект, способный к творчеству и собственным решениям. А по современному, и все более внедряемому в практику взгляду, – это организм, который не способен принять правильное решение, и поэтому он обязан действовать строго по инструкции.

Поэтому важно начать с того, чтобы самому понять – а кем, собственно, мы собрались управлять: людьми или организмами?

Способность человека действовать этим прекрасным и универсальным инструментом – своими руками, – оставим вне этой книги, и поговорим о том, на основании чего человек действует (в том числе и руками), поскольку он способен действовать как на основании собственного, родившегося в его уме решения, так и на основании инструкции, которую ему приказали исполнять. Даже если вы и не поняли разницы, то обязаны все же догадаться, что способы управления людьми в данных случаях должны быть разными, поскольку мало-мальски разумному человеку должно быть понятно, что человеком, все же, управляют по-другому, нежели автомобилем.

Рассматривают людей как организмы – как компактный и достаточно мощный командно-исполнительный механизм в схеме технологического процесса, – не от глупости (хотя и не от большого ума), а потому, что такой взгляд в настоящее время дает неплохой эффект. Мой знакомый практик защищал этот взгляд конкретным примером, против которого трудно возразить. Его корпорация закупила на Западе суперсовременный автоматизированный завод по сварке металлоконструкций, и вначале набрала на него сварщиков, учившихся и работавших еще в СССР. Но этот штат оказался слишком умным, слишком знающим, слишком квалифицированным для такого завода, и дело не пошло. Тогда администрация уволила всех сварщиков и набрала молодых людей без какого-либо понятия о сварочном деле. Их заставили выучить должностные инструкции и поставили к поточным линиям и станкам. Эти ребята знали одно – где на их рабочем месте расположены кнопки и рычаги и в какой последовательности и когда их нужно нажимать. И завод прекрасно заработал! Так что реальная прибыль реального завода, укомплектованного организмами, мешает возражать против взгляда на подчиненного как на организм.

Но универсален ли такой взгляд?

Винтовку со штыком можно рассматривать и как пику, более того, в каких-то отдельных ситуациях такая винтовка, именно как пика, будет чрезвычайно эффективна. Но значит ли это,

что мы из этого дорогостоящего оружия выбрали все 100 % его эффективности, и значит ли это, что мы всегда должны пользоваться винтовкой только как пикой? Ведь у человека есть не только руки и память, у него еще есть и ум, интеллект, и начисто отказываться использовать ум подчиненного в Деле могут только те, у кого самого с этим вопросом проблемы. Это, по сути, отказываться стрелять из винтовки только потому, что это и дорого, и промахов много. В войне с папуасами, может быть, и штыка хватит, а если конкуренция столкнет вас с противником, который умеет стрелять, то куда вы засунете себе присказку: «Пуля – дура, а штык – молодец!»? А ведь может оказаться «уже поздно», поскольку с отвыкшими или не умеющими стрелять солдатами на изменение боевой ситуации не среагируешь.

Эта тема недумающего исполнителя и развитие компьютерной техники зовут нас заглянуть в перспективу – а возможно ли вообще заменить человека умной машиной?

Что касается организма, то это, безусловно, будет сделано, как безусловно и то, что это будет сделано в очень недалеком будущем. Но замена человека машиной, скорее всего, невозможна в принципе, и вот почему.

Вырабатываемое умом человека решение, ранее ему неизвестное – творческое, получается в ходе перебора его умом различных вариантов. С этим, надо сказать, даже у современного компьютера уже проблем нет, поскольку уже сегодня он способен выполнить эту работу быстрее, нежели человеческий ум. Но компьютер остановится на нужном варианте только в случае, если оператор задаст ему программу поиска этого варианта, и, казалось бы, и с этим проблем нет – есть программисты и они могут такую программу подготовить. Но человек-то находит творческое решение не с помощью программы, а с помощью эмоций. А вот с этим, как я полагаю, у компьютера всегда будут проблемы, поскольку и не понятно, как в компьютер эти эмоции задать, а если их задать, то это уже будет человек, но зачем нужен искусственный человек при наличии готовых людей?

В любом случае у нас, людей, есть эмоции, которые не видно, как вложить в компьютер, и эти эмоции при переборе вариантов решения позволяют нам время от времени вскрикивать: «Эврика!». Порою можно объяснить самому себе или людям, как именно и почему ты пришел к данному творческому решению, но даже в этом случае невозможно сбросить со счетов эмоции – именно то, что возможно, и подсказало тебе именно этот вариант решения.

Вот был у меня такой случай, подробнее о котором я расскажу в тексте книги. Приходят ко мне покупатели, предлагающие очень большие деньги за то, чтобы я поставил им товар с завода, на котором работал, но штука в том, что я им продать этот товар не мог. Если бы мог, то тогда в этой сделке были бы задействованы тысячи исполнителей, сотни железнодорожных составов, огромные складские площади, причем, минимум год. Я нашел решение, в реализации которого участвовало 5–6 человек с общей потерей рабочего времени в среднем часов по 20 на каждого (включая время на «обмытие» и кофепитие). Но в результате этого решения мой завод получил огромные деньги сразу за всю стоимость запрошенного товара, а я своим покупателям не поставил его ни грамма, что не помешало им уйти от меня довольными и где-то даже счастливыми, поскольку я решил все их проблемы. Я могу объяснить, почему это решение пришло мне в голову, и в книге это объясняю, но штука-то в том, что я в том случае (хорошо это помню) не мучил себя подбором вариантов – меня осенило, как это сделать. Осенило сразу!

Я не представляю, как подобное свойство заложить в компьютер, как сделать ему программу, чтобы при переборе вариантов по одной области знаний он применил знания из другой области и совершенно неизвестным ему способом. А человек на такое способен, как я полагаю, именно благодаря эмоциям, которые «бьют ему по мозгам» в нужный момент перебора вариантов решения.

Вот и оцените, что мы выигрываем, когда меняем человека на организм – на хилую пародию компьютера, соединенного с исполнительными механизмами?

Да, люди капризнее механизмов и организмов, да, они самолюбивы, да, им может стукнуть моча в голову и они сделают не то. Зато в остальных случаях они присоединяют свой ум и свое творчество к твоим, а вот организмы на это не способны.

Безусловно, есть производства дорогие или опасные, где человеческая ошибка дорого стоит, и в связи с чем нужно четко следовать инструкции, пока ее не заменили на более совершенную. Но это не более чем бронжилет на бойце – он бойца защищает, но бойца из него не делает, – бойца из человека делают совершенно иные человеческие свойства, и именно эти свойства в человеке нужно развивать, чтобы достичь максимального эффекта в любом Деле. Развития творчества в каждом подчиненном должен добиваться управленец, а не превращать человека в организм.

Есть и еще момент. Не давая человеку принимать решения, превращая его в организм, вы отучаете его от этой деятельности, отучаете его от творчества – от того, зачем Природа создала людей (хотя могла остановиться в своей эволюции и на животных). Взгляд на исполнителей как на организмы противоположен. Да, я знаю, что масса людей плюет на Природу и этой массе хочется быть именно тем, кем она и является, – организмами. Но одно дело, когда этот человек по своей тупости и воспитанию сам стремится стать организмом, а другое дело, когда мы, начальники, прикладываем к этому свои руки.

Нас это не красит, да и неэффективно это.

Итожа эту главку, предупреждаю читателей – это книга об управлении Людьми. Если вы полагаете удобнее для себя управлять организмами, то вам необходимо найти другое пособие.

## О законах и правилах

Эта книга обращена к тем читателям, которым предстоит получить под свое управление подчиненных, к тем, которые их уже имеют, да и к тем, кто сам находится в подчинении, поскольку мало кто из нас не имеет начальника.

Эта книга о том, как управлять людьми, а также о том, как оценить своего руководителя и своих подчиненных.

Казалось бы, ну что тут особенного? Ведь «от деда-прадеда» как-то же мы руководили, ну и сейчас, уж пусть и как-нибудь, а с этим делом справимся. Велика ли хитрость? У начальства спросим, в кино посмотрим, как командуют киногерои, у коллег проконсультируемся – и вперед!

Что да, то да, управление людьми – дело нехитрое, иначе мы не видели бы стольких безмозглых и безвольных кретинов в руководящих креслах. Но для того, чтобы эффективно управлять, кое-что знать, поверьте, все же необходимо, причем не только вообще о том, чем ты управляешь, но и о том, как управлять именно людьми – своими подчиненными.

Между прочим, считается, что управление – это талант. Особо возразить тут нечего – талант он и в Африке талант, посему и в деле управления таланты, безусловно, есть, я, к примеру, таких руководителей знал. Но в настоящее время считать управление искусством уже ошибочно, поскольку так можно было смотреть на это дело до того, пока не были известны законы, которыми нужно руководствоваться при управлении людьми. А если известны законы, если известна объективная реальность данного дела, то талант и искусство отходят на второй план, – они по-прежнему лишними не будут, но успех уже будут определять не они, а правильное использование законов управления.

Когда-то было искусством построить церковь, и этим строительством занимались таланты (правда, при этом церкви часто разваливались), а потом, с выяснением законов теоретической механики и сопромата, строительство стало обыденным делом. И если сегодня какое-нибудь здание все же развалится, то никто не пеняет строителям на отсутствие таланта, а сразу ищут, где, что и кто украл, одновременно выясняя, в чем нарушены законы строительства.

Так и с вопросом управления людьми. Раз известны законы, по которым это нужно делать, то эффективно управлять способен любой, точнее, тот, кто: а) понял смысл этих законов и б) применяет их в своей работе и при создании системы управления. Соответственно, управление людьми из разряда искусства переходит в разряд науки, а раз это наука, то ее надо изучить, раз уж тебе приходится кем-то руководить, да и сама по себе эта наука интересна.

Сразу оговорюсь, что в данной книге рассмотрены законы (принципы) управления людьми, то есть рассмотрены обобщения в предельно принципиальном виде. Если у вас в подчинении болван, то в этой книге не написано о том, что именно вам с этим конкретным болваном делать, – вы сами должны найти решение этой своей проблемки. Не будут даны и правила организации системы управления конкретных предприятий и организаций ввиду их специфики и существенного отличия друг от друга.

Тут надо немного остановиться, чтобы уяснить отличие закона от правила. Скажем, вы в пункте «А», а вам нужно быть в пункте «Б». Так вот закон, который вам для этого нужно использовать, формулируется так: «нужно переместиться» из «А» в «Б». Все остальное, что нужно для вашего появления в пункте «Б», это уже правила, которые для конкретных условий могут быть различны. Скажем, в каких-то условиях вам можно переместиться пешком, в других – автомобилем или самолетом, в-третьих – только с помощью нечистой силы.

Если вы перемещаетесь на автомобиле, то в России или Франции вам нужно держаться правой стороны, а в Англии или Японии – левой. Это тоже правила, которое зависят от местных условий. Поэтому не то что глупо, но просто бессмысленно рекомендовать в науке управле-

ния какие-либо правила, скажем (применяя образный пример), ездить в автомобиле только по правой стороне дороги. Для условий Москвы и поездки к месту работы это правило не вызовет особых сомнений, но для Токио это будет далеко не факт, и далеко не оптимальное решение.

Уже экономика – наука вести хозяйство – не терпит правил, возводимых в ранг законов, т. е. обязательных для всех. Экономист – это хозяин, а хозяина «вообще», хозяина-теоретика – без конкретного хозяйства – не бывает. А поскольку в конкретных хозяйствах свои условия хозяйствования, то и правила из других хозяйств могут вместо ожидаемой прибыли вызвать неожиданные убытки – это надо помнить. А управление людьми – еще более строгое дело, поскольку люди еще более разнообразны, нежели конкретные хозяйства, да и устроены гораздо сложнее их.

Именно поэтому в книге рассматриваются только законы управления людьми и законы построения систем управления, а конкретные правила того, как это делать, даны только для подтверждения действия законов в тех конкретных условиях. То есть, чтобы объяснить действие законов, я привожу множество и конкретных, и образных, и гипотетических примеров, в которых так или иначе заложены те или иные правила, действенные для этих примеров. Но эти примеры именно так и нужно воспринимать: главное – понять, как в данном случае действует закон, а уж правила управления вы в своем деле установите сами.

Кстати, о примерах. Я даю очень много примеров из области государственного устройства и функционирования государственного аппарата, да, причем, еще и аппарата времен СССР и периода его развала, и у ряда читателей это может вызвать неприятие – зачем нам, маленьким людям, забивать этим голову? Резон в такой постановке вопроса читателями есть.

Действительно, для массы людей предел мечтаний ограничивается высоким постом ефрейтора. Быть ефрейтором тоже хорошо: скажут «наступать», можно имитировать наступление, скажут «отступать», можно удирать, а ничего не скажут, можно спать – служба все равно идет. Но я полагаю, что для остальных читателей все же важно понимать не только свою, может быть, пока маленькую роль в своей организации, не только понимать эффективность своих действий в своей организации, но и условия существования своей организации во внешнем мире. Этот мир тоже состоит из людей управляющих и находящихся под управлением, и эти люди тоже руководствуются законами управления, но только они могут делать это совсем не так, как вы. И для успешной работы вам нужно понимать, как функционирует государство, в чем заключен интерес чиновников государственного аппарата, чтобы, по крайней мере, не иметь от них неприятностей, а при случае получить от них помощь. Иными словами – чтобы ориентироваться, где вы находитесь. Командиру в любом ранге это очень нелишне.

## Нужно выйти из толпы

Вспомните сказку о короле, который хотел очень модно одеться и которого портные выпустили на улицу голым, уверив, что на нем платье от Кардена. В этом уверили и весь народ, и толпа единодушно восхищалась красотой и изысканностью одежд короля. Только маленькому мальчику не нужно было корчить из себя умного, и он закричал: «А король-то голый!».

В наше время этот эксперимент проводится по-другому. Сажая в ряд десять специально подученных людей и одного испытуемого в конце ряда. Показывают первому белый круг и спрашивают: «Какого он цвета?» Провокатор уверенно отвечает, что круг черный. Показывают следующему, и тот тоже утверждает, что круг черный. И так отвечают все один за другим, пока не подносят круг к испытуемому. И несчастный подопытный ошарашенно лопочет: «Черный».

Ведь мы, люди, – стадные животные. Мы боимся отбиться от стада, и это правильно. Но мы одновременно боимся отбиться от него и в своих суждениях, мы боимся думать иначе, чем стадо. И вот тут мы действительно становимся и стадом, и животными.

Да, некоторые вещи трудно понять, и, возможно, есть какой-то смысл в том, чтобы не задумываться о них, не тратить на них время, а делать так, как делают все. Но ведь есть вещи абсолютно понятные, зачем же в этих случаях блять глупость со всем стадом вместе? Органы формирования общественного мнения делают из нас зомби именно этим способом: они внушают нам, что все думают так, как они внушают нам думать. И большинство людей вслед за ними повторяет любой идиотизм, – такой, за который становится просто стыдно.

Я прошу читателя помнить об этих свойствах человека, поскольку предложения, следующие из разработанной мною теории, могут казаться крайне необычными. Вы будете видеть, что «король голый», но это будет противоречить всем вашим знаниям, тому, что «все говорят», и тому, что вам по сей день преподносят все органы массовой информации и «умные» люди».

К примеру, когда говоришь, что парламент за плохое управление страной должен быть осужден судом всего народа и сесть в тюрьму, то никто не может привести более конкретных возражений, чем «такого не может быть потому, что такого не может быть никогда». Эту идею ответственности власти мне пришлось опробовать на множестве людей на выборах и в газете, и я убедился, что люди, без труда понимая ее смысл, понимая полезность ее для себя, не могут в нее поверить. Фактически они не в состоянии поверить в себя только потому, что никогда об этом не слышали от других, только потому, что об этом говорит всего один человек, и его на сегодня поддерживают очень немногие. Люди в своих суждениях «жмутся» к толпе, к обществу.

Поэтому мой вам совет – не хороните свой ум раньше времени, поверьте в него и выходите из толпы.

## Как и чем меня «достали»

Передо мною непростая задача – убедить вас в том, что к понятию «Дело» нужно отнестись очень внимательно. И, возможно, вам будет полезно узнать, как я сам «дошел до жизни такой» и что заставило меня параллельно с исследованиями металлургических процессов, которыми я тогда занимался, задуматься над тем, что такое Дело, и сначала заняться исследованиями бюрократизма, а потом и исследованиями принципов управления людьми.

Подтолкнула меня на эти исследования обида за державу, точнее, за людей ее экономики. Было непонятно, что происходит. С одной стороны, мы в СССР имели огромное количество и ученых, и инженеров с великолепной, лучшей в мире подготовкой. Имели возможность, опираясь на ресурсы всего государства, сосредоточить усилия на любой нужной народу проблеме и решить ее. И ведь решали!

Но с другой стороны, отставание от Запада во многих технических деталях экономики, вечное запаздывание в новшествах, копирование зарубежных новинок и трудности с внедрением собственных. Какая-то чудовищная неповоротливость! От возникновения идеи до появления хотя бы головного образца машины или технологии проходило чуть ли не десять лет, да и то в лучшем случае при удачном стечении обстоятельств.

В чем причина? Почему в начале 50-х и 60-х прирост национального дохода достигал 15–20 %, что, кстати, в то время и спровоцировало Хрущева объявить начало строительства материально-технической базы коммунизма, а в 70-х и 80-х мы радовались уже 3–4 %? И ведь работали, как черти, упаси господь, было хоть на час остановиться – начальство убило бы. По крайней мере, мы, заводские работники, так работали.

А дикое и непрерывное отвлечение сил и средств на показуху: ныне уже забытые знаки качества, комплексные системы управления качеством, госприемки и прочий бред, выдуманный академиками, не имеющими понятия об экономике. И ведь этот бред безумно, но с дикой энергией вталкивался в экономику ЦК КПСС – теми, кто, казалось бы, был искренне заинтересован в процветании страны.

Непрерывно «крепилась дисциплина», но даже при первом рассмотрении была видна дичайшая анархия в управлении страной. Когда я в те годы об этом говорил, то на это слово обижались и этому не верили. Какая анархия в СССР, где все регламентировано и подчиняется инструкциям? Но в том-то и дело, что именно эта регламентация и строгое исполнение инструкций вводили беспредельную анархию. Подробнее о механизме этой анархии будет сказано в книге и далее, а сейчас пара маленьких примеров из той жизни.

Вот у нас на заводе проектировался железобетонный склад, в котором должен был храниться и перерабатываться кварцит – камень. Но проектировщики отклоняли предлагаемую заводом схему и требовали выполнить посередине склада пожарный проезд для «удобного тушения возможного пожара». Камень не горит, и проектировщикам это было, разумеется, известно, но их инструкция требовала проектировать в зданиях пожарные проезды через каждые сто метров. Из-за этого проезда рушилась вся технологическая схема переработки сырья, стоимость склада непомерно увеличивалась, в нем было бы трудно и неудобно работать. А проектировщики только разводят руками – проект без пожарного проезда у них не примут. Почему?!

Потому, что где-то там, в глубине системы управления, сидела, возможно, малообразованная тетка, которая ничего не проектировала, ни за какие траты не отвечала, а только следила, чтобы во всех зданиях через каждые сто метров были пожарные проезды, и без ее подписи проекты не утверждались. И ее не в чем упрекнуть – свое дело она делала четко. Но если чиновник, находящийся на самой нижней ступени бюрократической лестницы, может безнаказанно нанести ущерб любому важному делу, разве это не анархия?

Еще пример. Мы поставляли потребителю металл в кусках. Очень мелкие кусочки металла при длительном хранении на воздухе могут изменить свои свойства, и ГОСТом была предусмотрена их упаковка в стальные бочки. Этот способ дорог, бочки трудно паковать и грузить, и не менее трудно разгружать и распаковывать, причем этот способ имеет смысл только в случае, если металл будет годами лежать без использования. И вот наш потребитель предложил нам поставлять эти мелкие кусочки металла в вагонах навалом, так как он немедленно направлял их в плавку. Просьба потребителя – закон для поставщика, – так официально говорили и тогда, в СССР. Мы начали поставлять металл навалом, при этом и мы, и покупатель сэкономили существенные деньги себе и, значит, государству. Но лаборатория государственного надзора, не отвечающая ни за работу предприятий, ни за доходы государства, остановила эту торговлю и изъяла у нас всю выручку за металл на том основании, что мы нарушили ГОСТ – не упаковали металл в бочки.

Как это понять? Правительство СССР непрерывно говорило о необходимости увеличения доходов государства, а мелкий чиновник СССР спокойно наносил государству любые убытки с наглым видом человека, исполняющего свой долг! Разве это не анархия? Между прочим, это же явление, но тысячи раз более масштабное, мы видим и сейчас. Причем не обязательно только в сфере государственного управления, а уже и в более-менее крупном частном бизнесе.

Я по профессии, да, видимо и по призванию инженер-исследователь, и когда на заводе возникала проблема и не было готовых рецептов ее решения, то поиск решения поручался мне. А здесь я сам видел проблему – почему же не попытаться ее решить? И я в середине 80-х занялся этим интересным делом.

Фактов у меня было множество, поскольку я сам находился внутри системы управления и не просто глазел на нее, а действовал, и сначала действовал так, как и другие. В связи с этим я прежде всего задумался над мотивами собственного поведения. Я легко мог представить себя на месте любого чиновника в системе, так как общался с ними, получал их указания, мог предсказать их реакцию на поступающие к ним вопросы. Мой опыт общения с чиновниками еще более обогатился впоследствии, когда я стал заместителем директора по коммерции и практически перестал заниматься вопросами техники и технологии, но ко мне вплотную приблизились вопросы бюрократизма. Я находился на столь удобной позиции для исследования данной проблемы, что колебаниям на тему о том, заниматься решением этой проблемы или нет, не оставалось места. Если не я, то кто? Неужели журналист-экономист Гайдар, сделавший себе карьеру на славном имени деда, протирая штаны в редакции газеты «Правда»?

Однако сначала я не предполагал, что займусь кардинальной проблемой – разработкой теории управления людьми. Казалось, что проблема заложена в самих людях: вот этот человек хороший, не бюрократ, а этот – плохой, бюрократ. Я шел стандартным путем критиков бюрократии, но все чаще стал наталкиваться на факты, убеждающие меня в том, что не в людях дело.

К примеру, для меня образцом бюрократа служил один человек, настолько трусливый в принятии решений, что, казалось, он и в туалет ходил, только решив этот вопрос в вышестоящих инстанциях. Казалось, трус, органический трус, и ошибка в том, что система поставила этого труса на ответственную должность. Но случилось происшествие, в котором этот «трус», уже будучи раненым, проявил изрядное мужество в спасении своих товарищей. Так трус он или не трус? Виноват ли он лично в своей должностной трусости или есть другие причины, которые и делают его трусом?

Постепенно стали вырисовываться контуры решения – контуры той системы управления людьми, которая сможет победить бюрократизм. Стало ясно, что не в людях дело, люди – они обычные, и все, в принципе, хороши, и все годятся для работы. Все зависит от того, в какую систему управления они попадут: в бюрократическую – будут бюрократами, в ту, которую я

предлагаю и которую впоследствии назвал делократической, – не будут. Не будут все – и плохие, и хорошие.

Это уже не от них будет зависеть.

Но дошло это до меня только после того, как я уяснил для себя, что такое Дело и какое влияние оно оказывает на нас, его исполнителей.

# Глава 1

## Кошмар менеджера

### Вопрос

Как-то со мною договорился о встрече руководитель одной из московских фирм по совершенствованию управления российскими компаниями. Он прочел мою книгу «Если бы не генералы!», а в ней я вкратце показываю разницу в том, чему учили немецких генералов и офицеров, и чему учили генералов и командиров Красной Армии, в том числе и в области командования войсками. Эта часть книги оказалась по теме его бизнеса, но делократические идеи управления были ему ранее неизвестны и очень заинтересовали. Я, в свою очередь, узнал от него о том, о чем мог бы и сам догадаться, но о чем, может и к сожалению, не задумывался.

Оказывается, учить руководителей предприятий управлять своими компаниями – это очень большой и доходный бизнес не только в России, но и во всем мире. Причем этот бизнес состоит из платных консультаций «специалистов по управлению» – как управлять предприятием, включая разработку для этого предприятия модных «систем управления». А также из регулярных лекций для сотрудников компаний, посвященных этому самому «эффективному управлению». Само собой, что учат наших руководителей управлять предприятиями «по-американски», и самые крупные умельцы в области управления тоже, как вы понимаете, американские профессора и «ученые». Их книги заучивают теперь уже наши «специалисты по управлению», а потом лапшу из этих книг вешают на уши российскому менеджменту.

Вообще-то сочетание «управлять» и «профессор» настолько глупое, что, на мой взгляд, нужно быть совершенно наивным руководителем, чтобы слушать от профессора советы по управлению вообще, и по управлению конкретным делом, в частности. (Само собой, профессора с этим моим мнением не согласны.) Нам-то в СССР часто деваться было некуда, но ведь сейчас в СНГ свобода как в США! А ведь это в США один остроумный бизнесмен сказал, что специалисты по управлению подобны людям, которые за большие деньги обещают сообщить тебе который час, для чего у тебя же одалживают часы и после забывают их вернуть.

Я еще могу понять, когда в метро висит реклама, согласно которой мудрые профессора обещают на специальных курсах всего за 1000 долларов научить тебя, как играть на бирже с ценными бумагами и быстро заработать на этой игре миллион. Эта реклама обращена к глупым дурачкам, которые не способны задаться вопросом: «Если эти профессора знают, как выиграть на бирже миллион, то почему они не идут на биржу и не выигрывают, а лезут ко мне в карман за тысячей баксов?». Но управленцы составляют, по сути, интеллектуальную элиту общества, почему же эти профессора «кидают» и их? Это первый вопрос данной главы, почему я его и выделил, но я буду приближаться к ответу издалека и не спеша.

## Техническое обучение в СССР

В СССР в рамках технического обучения проводилось и обучение руководителей, причем в ряде случаев и с отрывом от производства на специальных курсах, которые имели все министерства. Обучали на этих курсах или недавно назначенных руководителей, или резерв руководителей, т. е. тех, кого предполагалось повысить в должности в обозримом будущем. Я так полагаю, исходя из персонального состава слушателей тех курсов, на которых обучался я. Сам я вряд ли был в резерве из-за своей беспартийности, а обучали меня задним числом – когда я уже занимал должность, для которой обучение велось.

Где-то году в 1983-м я месяц учился в Москве в центре технического обучения Минчермета на специальных курсах начальников ЦЗЛ ферросплавных заводов, а году в 1988-м месяц учился на курсах коммерческих директоров, организованных Госснабом в Новосибирске.

Большого впечатления ни одни курсы не оставили, как и не оставили ощущения какой-либо пользы. Преподаватели разъясняли действующие в народном хозяйстве СССР инструктивные положения, которые нам, работникам этого хозяйства, были, само собой, известны. На курсах начальников ЦЗЛ было несколько лекций о достижениях в области теории и практики технологии производства ферросплавов, но и об этом мы все знали (наши должности обязывали нас это знать), и, пожалуй, лекторы больше получали от нас, чем мы от них. Думаю, что наиболее интересными были лекции о международном и внутреннем положении, которые читали лекторы общества «Знание» и в которых сообщалось о том, о чем советская пресса умалчивала. В целом эти курсы оставляли впечатление некоего пикничка, на котором мужики, оторвавшиеся от заводских и семейных дел, могли расслабиться после лекций, необременительных и не влекущих привычной на работе ответственности.

## В шкуре преподавателя

На заводе был и отдел технического обучения, хотя сейчас я и не уверен, был ли в его штате еще кто-нибудь, кроме начальника, в задачи которого входило следить, чтобы на заводе все повышали квалификацию, и планировать занятия по ее повышению. Преподавали сами работники завода, обычно рассказывая товарищам, как и что они делают и как их цеха и отделы нужно правильно использовать. Скажем, главный механик читал лекции о том, как организовываются ремонты, как заказать изготовление узлов и деталей, требующих механической обработки, и т. д. и т. п. Я тоже читал лекции на этих курсах.

Сначала, когда я еще возглавлял заводское общество изобретателей и рационализаторов, я рассказывал о том, как правильно подать рацпредложение, как добиться обсчета экономической эффективности, чем рацпредложение отличается от изобретения, как на последнее подается заявка и т. д. Когда стал начальником ЦЗЛ, то читал бригадирам печей лекции по теории ферросплавных процессов применительно к тем процессам, которые они осуществляли на своих печах. Помню, что главное было построить занятие так, чтобы бригадиры не уснули и хотя бы что-то поняли. Когда стал замом по экономике, читал лекции старшему составу ИТР о внешнеэкономических связях завода, об изменении хозяйственной обстановки в стране и о том, как я вижу обязанности ИТР завода в связи с этими изменениями. Завод в целом был дружный, официоза на этих занятиях не было, лекции слушались без отрыва от производства и, главное, были предметными, посему, полагаю, в целом расширяли кругозор работников и благоприятно сказывались на их работе.

Хочу особо подчеркнуть эту мысль – содержание лекций советского технического обучения было предметным. То есть слушатели образно представляли, о чем лектор говорит, следовательно, могли его понять. Не думаю, что были какие-то специальные указания по этому поводу. Просто лекция – это работа, нормальный человек инстинктивно старается сделать работу хорошо, а что толку читать лекцию, если слушатели тебя не понимают? Ты, лектор, очень умный и говоришь об очень умных вещах? Ну так расскажи о них так, чтобы и другие поняли. Не можешь? Значит, дурак ты, а не они, значит, ты сам не понимаешь, о чем говоришь.

Знаете, вот читаю я лекцию бригадирам («буграм» – на нашем тогдашнем сленге), они меня знают, как облупленного, я их знаю, они пришли ко мне в свободное от работы время, ну что – я им буду толочь воду в ступе, чтобы они уснули? Так они и дома могли поспать.

Я акцентирую внимание на предметности занятий, на понимаемости лекций слушателями, вот почему. Упомянутый в начале статьи руководитель фирмы дал мне журнал, издаваемый специально для руководителей и посвященный исключительно вопросам управления, и книгу, о которой позже. Я специалист в области управления людьми, более того, я классик науки управлять людьми, подобные тексты об управлении я обязан понимать, не читая, а просто просматривая их. А началось с того, что в статьях этого журнала я ничего не могу не только понять, но я и прочесть их не могу – это какая-то куча бессмысленной словесной белиберды. Смутили и портреты авторов статей с громкими должностями типа «руководитель департамента организационного консалтинга» и т. д. На фотографиях были очень молодые женщины (по сравнению со мною даже юные) и мужчины. Я знаю, как выглядит опытный руководитель предприятия. Чему эти дети могут его научить в области управления? В области, в которой практически все сводится к знанию психологии людей, к знанию того, как люди поступают в тех или иных ситуациях, ведь такие знания человек получает только с опытом – с годами работы с людьми.

О книге же надо сказать подробнее.

## Купите у нас!

Это книга Роберта Каплана и Дейвида Нортона «Организация, ориентированная на стратегию» (М., «Олимп-Бизнес», 2004).

Сокращенная справка об авторе звучит так: «Роберт С. Каплан – профессор по специальности «Развитие лидерства» кафедры Марвина Бауэра Гарвардской школы бизнеса. Ранее преподавал, а затем был деканом (1977–1983) Высшей школы промышленного администрирования Университета Карнеги-Меллона. Доктор Каплан – всемирно известный консультант в области планирования деятельности организаций и управления затратами. Его научные исследования, педагогическая и консультационная работа сфокусированы на новой системе эффективного менеджмента и оценке производительности предприятий, и, прежде всего, на сбалансированной системе показателей. Роберт Каплан является лауреатом многочисленных международных наград, он сотрудничает с Technion (Израильским технологическим институтом) и компанией Balanced Scorecard Collaborative, Inc, Дейвид П. Нортон – президент компании Balanced Scorecard Collaborative, Inc, которая пропагандирует и внедряет сбалансированную систему показателей во многих странах мира».

Как видно из справки, Каплан – некий славный теоретик управления, создавший некую замечательную систему управления предприятием, названную «системой сбалансированных показателей» (ССП), а Нортон – владелец американской компании, которая параллельно с израильской компанией по приемлемой цене всучивает эту систему доверчивым покупателям. Управляющий партнер московской фирмы «МАГ КОНСАЛТИНГ» Михаэл Горский начинает свое предисловие к этой книге так:

«Эта мудрая книга совсем не о том, о чем вы думаете.

Эта книга о синеве морской волны, глубококом аквамарине тихих заливов. Эта книга о тропических лесах, об оглушающей тишине экваториальной чащи. Эта книга о сафари в Кении и о покорении гор Тибета.

Все это станет вашим, когда вы прочтете и примените рассказанное Дейвидом Нортоном и Робертом Капланом».

Какая жалость! Я так мечтал о глубококом аквамарине тихих заливов и о сафари в Кении, а все это пролетело надо мной, как фанера над Парижем, поскольку не то что внедрить, а и прочесть эту книгу я не смог. Но я честно старался: я прочел целых 17 первых страниц, а потом еще 70 просмотрел, но вынужден был плюнуть и вспомнить, как я писал отзывы на кандидатские и докторские диссертации, когда поднабрался опыта в этом деле, – я начинал читать авторефераты с конца, с «выводов», и мне этого хватало. Так и с этой книгой – я прочел «заключения» последних глав, в данном случае мне этого тоже оказалось достаточным, чтобы рассказать об этой книге вам. Вкратце охарактеризовать ее следует так.

*Жанр книги.* Неприкрытая реклама некой системы управления под названием «система сбалансированных показателей».

*Состав книги.* Примеры американских компаний, которые, якобы, внедрили эту систему и, якобы, от нее получили оглушительный экономический эффект, и бессмысленная болтовня, усиленная такими же бессмысленными схемами, табличками и графиками. Причем речь не идет о заумности, с которой любит писать свои работы «наука», а именно о бессмысленности – основной текст книги (процентов 80 %) – это треп ни о чем. Это вызвало у меня даже восхищение этим самым Капланом, потому что я так писать не могу.

Когда-то я пародировал телевизионную программу «Куклы», в которой, в свою очередь, давались пародии на политических деятелей России. С текстом этих деятелей в диалогах у меня все было в порядке, кроме Черномырдина. Ему нужно было писать бессмысленные тек-

сты, и это оказалось очень трудно – оказывается, очень трудно специально написать с пяток предложений ни о чем. Каплан написал таких предложений страниц на 300. Гигант!

*О чем книга.* В тексте постоянно муссируются два как бы ключевых понятия: сама эта «система сбалансированных показателей» и понятие «стратегия», причем нигде в тексте не объясняется, что имеется в виду под этими словами, а понять смысл из контекста невозможно.

Слово «баланс» может иметь значение «итог», но в этом смысле в книге оно точно не употребляется, поскольку речь идет не об итоговых показателях, да и само слово «сбалансированный» говорит о том, что речь как бы идет об уравновешенных показателях, для которых главное не их величина, а равновесие между ними. То есть установили, скажем, равновесие, при котором прибыль должна равняться 20 %, значит, этот баланс должен сохраняться и при годовых продажах в 50 млн долларов, и при годовых продажах в 50 долларов. Но это же полный идиотизм, тогда при чем здесь «сбалансированный»?!

Ну вот попробуйте понять это из текста, к примеру, из такого куска на стр. 4, который по своему смыслу и изложению ничем не отличается от текста остальных страниц:

«Несколько лет назад мы предложили сбалансированную систему показателей. Тогда мы рассматривали ее как способ оценить деятельность компании, но не как подход к формированию стратегии. Мы исходили из того, что система менеджмента, основанная исключительно на анализе финансовых показателей, заведет ее в тупик. Финансовые показатели являются отсроченными индикаторами: они говорят о результатах и последствиях тех или иных действий, предпринятых в прошлом. Такая политика приводит к тому, что в жертву краткосрочным результатам приносится долговременная программа создания стоимости компании. Сбалансированная система показателей сохранила финансовые показатели как отсроченные индикаторы, одновременно дополнив их опережающими, то есть факторами, способствующими достижению будущих финансовых результатов».

Вдумайтесь в этот текст со второго предложения: эта «сбалансированная система показателей» является способом оценить деятельность компании. То есть руководитель компании должен проанализировать показатели и понять, сбалансированы они или не сбалансированы, и от этого анализа этот руководитель получит большую прибыль. Но уже в третьем предложении сказано, что Каплан, предлагая руководителям анализировать показатели, исходил из того, что если руководитель будет анализировать показатели, то фирма разорится. Из четвертого предложения следует, что только финансовые показатели являются итогом деятельности. Но это глупость, поскольку итоговыми являются любые фактические показатели, к примеру, у тебя 4 травмы, так эти травмы уже в прошлом, а число «4» является нефинансовым показателем и, тем не менее, итогом. Из пятого предложения следует, что руководители американских компаний занимаются только анализом прошедшей работы и без Каплана не могут разработать никаких планов на будущее, а из шестого предложения следует, что сбалансированные показатели – это, собственно, и не показатели, а факторы, т. е. то, что действует, а не на что смотрят.

И вот такой весь текст Каплана.

Второе понятие – «стратегия», на которую, как выяснилось, и нужно ориентировать «систему сбалансированных показателей». Стратегия – это долгосрочный план, но что под этим словом понимают Каплан с Нортонем, остается загадкой, и в первую очередь для них. Вот они пишут:

«С момента введения в 1992 году сбалансированной системы показателей нам довелось работать с более чем 200 командами по созданию их собственных систем. Каждый раз, начиная, мы задавали вопрос: «Что есть стратегия?». Используя накопленный опыт, удалось создать общую форму для описания и воплощения стратегии, которая, как мы полагаем, окажется такой же полезной, как и те – отчет о прибылях, балансовый отчет, отчет о денежных потоках, – которые используют для составления финансового плана и отчетов финансовые менеджеры. Новая форма, названная нами стратегической картой, – некая логическая, всеобъем-

лющая архитектура построения стратегии. Она является основой сбалансированной системы показателей – краеугольного камня новой системы стратегического менеджмента».

Вот видите, как трудно работать с этими американскими руководящими идиотами: у двухсот «команд» менеджеров бедные Каплан с Нортон спрашивали, что такое стратегия, но так и не узнали этой тайны, посему и не сообщили о ней читателям книги. Но, правда, создали «архитектуру построения» того, не знаю чего, но чего-то очень важного и оч-ч-ень полезного.

## Об информированности

И вот, листая страницы этой книги, я с горечью сознавал, что «аквамарин тихих заливов» и «сафари в Кении» сорвались с якоря и уплывают от меня куда-то в «синеву морской волны». Авторы этой «мудрой книги» не соображают, о чем они пишут, даже тогда, когда предмет описания, с точки зрения руководителя любого ранга, совершенно очевиден. Вот, скажем, по всему тексту они талдычат и талдычат, что при введении «системы сбалансированных показателей» (ССП) в любой фирме любой работник, включая, скажем, водителей бензовозов, обязан в любой момент знать все эти показатели, т. е. знать, как фирма работает.

«Предоставляя сотрудникам открытый доступ к ССП, компания открывает новые возможности для выявления проблем, их коллективного решения и обмена полезной информацией. Таким образом, она завоевывает сердца и умы всех сотрудников, а не нескольких избранных руководителей высшего звена. Быстрое развитие информационных технологий позволило организовать сбор и обмен данными с меньшими затратами и большей эффективностью. Простые компьютерные схемы цветного кодирования, например, красно-желто-зеленая, упразднили строки, колонки и страницы, состоящие из восьмизначных чисел, понять которые могли только инженеры и бухгалтеры. Обратная связь и обзоры стратегической информации помогают поддерживать энтузиазм всех сотрудников на пути реализации стратегии и направлять организацию к достижению высочайших результатов».

Наверное, сегодня уже не всем понятно, о чем эта нарочитая заумь, поэтому поясню, что в этой «системе сбалансированных показателей» должны быть заложены принципы управления советских предприятий, когда все работники завода информировались о показателях работы предприятия. Между прочим, в СССР этим занималась специфическая бюрократия – парткомы КПСС и завкомы профсоюзов.

Наш тогдашний директор С. А. Донской вообще-то опекал этих бездельников и заставлял нас, начальников цехов, за них работать. Скажем, мы, а не они, обязаны были обеспечивать работу добровольных народных дружин, общества трезвости, выход людей на демонстрации и даже их явку на партийные и профсоюзные собрания. Это нас, конечно, злило. Но вот информирование работников завода о показателях его работы директор с этой бюрократии не снимал. И как-то, помню, к нашему удовлетворению, он прямо на общезаводской оперативке в грубой форме «выдрал» секретаря парткома и председателя завкома за то, что на стендах при входе на завод уже три дня не обновляются показатели работы завода, хотя они должны быть за прошлые сутки с нарастающим итогом от начала месяца и начала года. На этих стендах давались производство продукции, экономия электроэнергии и сырья по каждой печи, по каждому цеху и по заводу в целом. Все эти показатели определяли размер премии, поэтому у нас, естественно, каждый рабочий, каждая уборщица к первому числу месяца знали, какая у них будет месячная премия, а к первому января – какая тринадцатая зарплата (годовая премия).

И тут Каплан и Нортон правы – действительно, если печь, завод или цех к концу месяца шли с выполнением плана производства 98 или 99 %, то знание этих показателей вызывало «энтузиазм всех сотрудников», вызывало у них стремление, как говорится, «поскрести по сусекам» и отправить потребителю недостающую продукцию, чтобы план был выполнен на 100 %, что обеспечивало получение премии в 40 % от тарифных ставок и окладов.

То, что Каплан и Нортон не знают, откуда родом идеи, которые они закладывают в свою ССП, это понятно. Понятно также, что даже если им об этом сказать, то они будут глухо молчать, поскольку как же это они, высокоцивилизованные американцы, могут использовать опыт управления экономикой тоталитарного СССР с его глупыми руководителями экономики? Но смешно то, что, закладывая в свою систему «идеи им. Парткома КПСС», Каплан и Нортон не

соображают, как это информирование работников предприятий выглядит на практике и для чего, собственно, ведется это информирование.

Вот они сообщают, что внедрили это ССП на фирме «Мобил», после чего на многих страницах тархтят, что там все сотрудники стали знать все показатели работы фирмы. Прекрасно. Но заканчивают они это таким эпизодом:

«Сбалансированная система показателей расширила поле зрения управленцев при определении размера выплат, позволив, таким образом, держать ситуацию под контролем и более активно участвовать в создании будущей экономической добавленной стоимости.

В марте 1997 года, через год после введения нового плана (1996) Брайан Бейкер провел первое, впоследствии ставшее ежегодным, заседание по подведению итогов года. Как только все работники компании пошли в большой зал кафетерия, они увидели на стене огромный чек на 60 млн дол., выписанный для всех сотрудников Mobil NAM&R.

Бейкер сказал, что у него есть две новости: хорошая и плохая. С какой начать? Послышались голоса: лучше с плохой, чтобы побыстрее с ней покончить. Тогда он встал, дотянулся до чека, сорвал его со стены и на глазах у всех присутствующих разорвал: «Это то, что вы могли заработать, если бы достигли выдающихся результатов по всем показателям. Увы, цели не достигнуты, 60 миллионов не заработаны».

Почти ощутимое мрачное молчание повисло над аудиторией. Наконец нашелся смельчак: «А хорошая новость?». В ответ Бейкер достал другой чек и, развернув его, прикрепил к стене. На нем стояла цифра 35 млн дол. «На самом деле у нас был очень хороший год, и вы все внесли свой большой вклад в общий успех компании. Тридцать пять миллионов долларов – такова ваша суммарная премия. Каждый получит бонус в размере 17 % от годовой зарплаты. Благодарю всех за усилия, которые вы приложили, чтобы достичь такого успеха. Так держать и в следующем году».

Если вы поняли, то после внедрения ССП на фирме «Мобил» там не то что рядовая уборщица, как в СССР, а даже высший управленческий персонал фирмы (который собрали в кафетерии) не знал тех показателей работы фирмы, которые определяют зарплату ее работников, не знал не то что в течение года, а даже долгое время спустя после окончания отчетного периода. Как же они могли «с энтузиазмом» участвовать «в создании будущей экономической добавленной стоимости», если не знали, сколько им не хватает до получения премии?

Но, повторю, дело не столько в «Мобил», сколько в Каплане и Нортоне – это ведь они тархтят об информированности, не представляя, как эта информированность выглядит в реальном деле. Если бы они представляли, то этот эпизод с «шоу в кафетерии» убрали бы из своей книги и забыли бы о нем.

## О терминах

Давайте немного приостановимся на нужное дело. Что мы имеем? На сегодняшний день возле предприятий всего мира толкуются некие «специалисты в области управления» (ведь Каплан и Нортон всего лишь одни из многих), которые предлагают предприятиям купить и внедрить у себя некие «системы», смысл которых не понятен самим авторам. Давайте изделиям этих «специалистов в области управления» дадим общий научный термин «макакавки». Слово хорошо произносится по-русски и имеет иностранный оттенок, что должно сделать его привлекательным для отечественной «научной интеллигенции», которая любит все иностранное.

Каплан и Нортон обещают покупателям, что если те купят у них макакавку им. Каплана, то у них на предприятии засияет «стратегия», смысла которой авторам тоже не ясен. А от макакавок других фирм у покупателей должно засиять что-то другое, но тоже очень полезное. Главное – купи! Давайте вот этому полезному тоже дадим термин – «бубука».

С этими терминами описание ситуации упрощается. Например, мы можем говорить, что у нас на рынке действует много специалистов по управлению экономикой, которые за приемлемую плату предлагают купить у них макакавки, от которых у покупателей будет большая бубука. И желание покупателей иметь самую большую бубуку столь велико, что спрос на макакавки непрерывно растет. А мы сейчас заняты выяснением вопроса, что движет нашими отечественными руководителями предприятий в их желании иметь большую бубуку, да еще и от американских или японских макакавок?

Таким образом, макакавка и бубука – это что-то непонятное, но очень, оч-ч-ень полезное! Причем, как вы увидите к концу этой главы, чем более непонятны макакавки и полученные от них бубуки, тем выше их рыночная стоимость и тем охотнее их покупают управленцы во всем мире.

Профессионалы с большим доверием относятся к терминам, если они происходят из авторитетных источников, поэтому я вынужден их заверить, что термины «макакавка» и «бубука» я не придумал, а взял из очень старого анекдота такого содержания.

Хрущев приехал в одну африканскую страну и предложил ей взять курс на социализм. Вожди собрали аборигенов на митинг.

– Мы построим вам заводы и фабрики, – заверил собравшихся Хрущев.

– На бубуку! – завопила в ответ толпа аборигенов. (А в другом варианте этого анекдота аборигены кричали: «На макакавку!».)

– Мы построим вам школы и университеты! – пообещал воодушевленный теплым приемом Хрущев.

– На бубуку! – взревела толпа.

– Мы построим вам социализм, – пообещал обрадованный Хрущев.

– На бубуку! – неистовствовали аборигены.

После окончания митинга по древнему обычаю этой страны вожди и почетный гость должны вместе потушить жертвенный костер, помочившись на него. Стали в кружок, тушат. Тут вожди с удивлением взглянули на то, чем Хрущев тушил, и разочарованно выдохнули.

– Вождь такого большого племени, а такая маленькая бубука!

Таким образом, и с источником происхождения этих терминов все в порядке – по своему происхождению они вполне адекватны явлению, и необходимость их внедрения очевидна, ведь сегодня наши «профессионалы» вполне русским понятиям, описываемым вполне русскими словами «руководитель» и «начальник», дают иностранный термин «менеджер», а вполне русскому понятию продавец дают термины «дилер» и «дистрибьютор». Умным быть не запретишь! И с этой позиции необходимости быть умным вполне уместно иностранному явлению дать в термины иностранные слова «макакавка» и «бубука».

Но вернемся к книге Каплана и Нортон и к их макавке.

## Макакавка для идиотов?

В своем раже доказать, насколько же хороша их макакавка, Каплан и Нортон превращают американских руководителей предприятий в сущих идиотов. Им, Каплану и Нортону, самим американцам, конечно, виднее, но, на мой взгляд, это уж слишком. Пара примеров. Вот Каплан и Нортон хвастаются последствиями внедрения своей макакавки.

«Там создали систему открытой отчетности, которая делает результаты деятельности компании доступными каждому работнику. Основываясь на принципе «Стратегия есть работа каждого», эти компании расширили полномочия сотрудников, предоставив им информацию, необходимую для эффективного исполнения функций. Скажем, в компании SIGNA страховой агент имеет возможность воспользоваться необходимым ему отчетом раньше, чем, например, его прямой начальник».

Получается, что до внедрения макакавки Каплана компанией SIGNA руководили такие идиоты, которые не давали своим сотрудникам «информацию, необходимую для эффективной работы» – скрывали ее от них.

Далее. Работа начальника заключается в оценке получаемой информации и выработке решения, которое в виде задач дается для исполнения подчиненным. Если подчиненный получает информацию от вышестоящих инстанций раньше, чем его прямой начальник, и начинает действовать, то решения прямого начальника становятся ему не нужны, следовательно, и сам его начальник становится лишним, т. е. получающим деньги ни за что. Если же страховой агент все же ждет решения своего прямого начальника, то тогда какой смысл посылать ему информацию раньше, а не хотя бы одновременно с его начальником? Получается, что и до макакавки Каплана руководители SIGNA были идиотами, и после макакавки умней не стали. Мне как-то в это плохо верится. Американцы, конечно, это американцы, там один президент Буш-юниор чего стоит, но чтобы руководители конкретного предприятия были так глупы?! Как говаривал К. С. Станиславский, не верю!

Или вот такой пассаж. «Несколько организаций, которые первыми обратились к нам с просьбой помочь внедрить сбалансированную систему показателей, а среди них Mobil Oil Corporation's North America Marketing Refining Division SIGNA Corporation's Property & Casualty Division? Chemical Retail Bank, а так же Brown & Root Energy Services' Rockwater Division, демонстрировали плачевные результаты: они теряли деньги и являлись балластом в своих отраслях. Желая кардинально улучшить результаты своей деятельности, каждая из названных компаний пригласила новую команду менеджеров. Все они сформулировали новые стратегии, чтобы развернуть свои компании лицом к клиенту».

Нам ведь, советским хозяйственникам, всю перестройку талдычили, что мы работаем на план и не обращаем внимания на клиентов, «а вот в Америке!». Там все и вся подчинены тому, чтобы удовлетворить малейшую прихоть клиента. А теперь на тебе! Оказывается, что в США руководители даже крупнейших корпораций до макакавки Каплана ни сном, ни духом не знали, что работать надо для клиента, причем были такими идиотами, что им эту истину и объяснить невозможно было, в связи с чем и пришлось их заменить на «новые команды».

Давайте предварительно оценим и информацию о «новых командах». Из этой информации следует, что одновременно с внедрением макакавки Каплана с кресел полетели старые руководители. Эти сведения можно расценить ведь и так: молодые волчата, алчущие добраться до кормушек старых руководителей этих компаний, обратились к акционерам с сообщением, что старики не понимают величия макакавки Каплана, поэтому бубука у компаний маленькая, а вот они, молодые, когда сядут в кресла руководителей, то сунут в компанию такую макакавку, что бубука станет ого-го! А вместе с бубукой подскочит и выплата дивидендов по акциям. Сунули акционерам книжку Каплана и Нортон, а читать, напомним, эту книжку невоз-

можно, но зато можно полистать, посмотреть всякие диаграммы и таблички и убедиться, что это книжка очень умная, ну очень!

Короче, эти макавки очень полезные штуки для подковерной борьбы за кормушки руководящих кресел.

Это очень важная мысль, и я хочу, чтобы вы обратили на нее внимание, поскольку она объясняет, почему эти макавки так востребованы на рынке и почему бизнес по продаже макавок так процветает. Это также объясняет, почему в книге Каплана и Нортон довольно много реальных руководителей американских компаний на все лады расхваливают макавку Каплана. Займемся этим.

## Откуда эффект?

Как следует из книги, макакавку Каплана внедрили у себя две сотни американских фирм, но, если судить по количеству примеров, то положение реально улучшилось у пары десятков предприятий. У остальных макакавка Каплана ничего, кроме глупых затрат, не вызвала – ни тебе «аквамарины тихих заливов», ни «сафари в Кении». Поэтому не мудрено, что «Заключение» последней, 14-й главы книги, а, по сути, заключение для всей книги, начинается словами: «Многие компании уже извлекают пользу и преимущества, используя системы менеджмента, основанные на ССП. Да, провалы случаются, но они обусловлены внутренними причинами. После смены руководства организация может вернуться к традиционным методам управления и контроля, поскольку новые лидеры не испытали всех выгод, которые дает организация, ориентированная на стратегию. Остальные срывы объясняются ошибками концепции внедрения, такими как недостаточное внимание и участие со стороны руководителей, отсутствие связи ССП со стратегией, использование неопытных консультантов или неправильное размещение ресурсов».

То есть купи макакавку, и у тебя будет прекрасная бубука, а если не будет, так это только потому, что ты сам дурак и неправильно макакавку внедрил, кроме того, пожадничал и не заплатил гонорары Каплану и Нортону, а пригласил каких-то дешевых неопытных консультантов. Такое положение с макакавкой Каплана, между прочим, говорит о том, что в ней самой не содержится никаких управленческих идей или более-менее существенных управленческих факторов, которые могли бы переломить ситуацию в области управления. И все эти диаграммы, графики, карты, отчетность и информация не более чем мышьяная возня. Но остается вопрос: а эти два десятка предприятий, которые улучшили свои показатели, за счет чего это сделали?

Вообще-то, по теории вероятности, не все предприятия, внедрившие макакавку Каплана, обязаны были катиться в пропасть, некоторые находились и на взлете, посему их взлет и наложился на макакавку. Можно было бы ограничиться и таким выводом, но нам помогает то, что авторы, в случаях конкретных фирм, не могут ограничиваться только пустой болтовней – они вынуждены хотя бы вскользь сообщить и о реальной причине успеха, хотя Каплан и Нортон, конечно, эту причину обязательно пытаются подложить под свою макакавку.

Но все же, в чем дело – почему на ряде предприятий эта макакавка дала эффект, а если эффект дала не она, то что?

Во все времена делались отчаянные инстинктивные попытки победить бюрократизм. Само собой, не заменив систему управления, невозможно победить и бюрократию, которая этой системой живет, однако можно эту бюрократию ослабить. Такие способы и предложения борьбы с бюрократизмом действительно есть и нам ничего не мешает их рассмотреть.

## **Борьба с бюрократизмом разъяснением смысла Дела, порученного подчиненному**

В третьей главе этой книги вы узнаете, что есть бюрократы, а есть делократы, а пока просто запомните, что делократ по определению стремится сделать порученное ему дело максимально эффективным способом, а бюрократ – тупо выполнять инструкции и указания начальников. Интересно, что, даже не понимая сути бюрократизма и даже порою не зная этого слова, т. е. еще до того, как это понятие возникло, начальники-делократы стремились дать исполнителям свои указания, как вы увидите ниже, как можно более понятно, то есть обязательно разъясняя смысл того, что они требуют от подчиненных. Этим объяснением смысла они пытались и пытаются уменьшить в своей организации число тупых исполнителей.

Начальники-бюрократы, наоборот, стремятся дать свои указания по Делу как можно более туманно, запутав их «вумными» словами. Тут две причины. Во-первых, бюрократы сами не понимают смысла того, что они приказывают, т. е. не знают, как сделать Дело, но должность обязывает их давать указания, и они их дают хотя бы так – запутанно. Во-вторых, если смысл указания будет ясен, но исполнение его подчиненным приведет к убыткам, то начальник не отвертится от ответственности – это он будет виноват в отдаче глупого приказа. А если у него в приказе все в тумане, то начальник-бюрократ отбрешется, что это подчиненный дурак и не смог понять его мудрых указаний, поскольку на самом деле начальник-бюрократ, якобы, имел в виду совсем не то, что прочел в его приказе и что сделал подчиненный.

Чтобы не ходить далеко за примерами, возьмем макакавку Каплана, который в данном случае выступает по отношению к компаниям в роли начальника, поскольку указывает им, что нужно делать. Еще раз напомним, что свою макакавку Каплан и Нортон начинают с мысли (стр. 7): «Но что это за критерии, которые помогут добиться желаемых результатов? Если финансовые показатели могут завести компанию в тупик, то что же поможет компании процветать? Ответ, оказывается, очевиден: оцените свою стратегию! Таким образом, все цели и показатели сбалансированной системы – и финансовые и нефинансовые – должны определяться общей концепцией компании и ее стратегией» – и далее чуть ли не 400 страниц бла-бла, бла-бла без малейших попыток объяснить суть загадочных слов «сбалансированной системы», «общей концепцией» и «стратегией». Компаний, внедривших макакавку Каплана и могущих похвастаться положительными результатами, – мизер, зато не в диковинку сведения о них типа сведений «о крупной финансовой организации, которая, истратив миллионы долларов на разработку и внедрение ССП, потерпела сокрушительную неудачу».

Ну и кто виноват в этих потерях – Каплан с Нортоном – авторы макакавки? Были бы виновны, если бы объясняли смысл этих самых «стратегий» и «баланса». А поскольку этот смысл у них в тумане, то они смело пишут: «решающим условием успешного внедрения ССП является стиль руководства топ-менеджеров... Преимущество за правильным стилем руководства, а не за наличием правильной стратегии» (стр. 357).

То есть это топ-менеджеры дураки, а был бы у них правильный стиль, то бубука у них была бы ого-го какая большая! Причем, как выясняется, в общем-то и бубука не имеет значения, поскольку на странице 7 утверждается, что главное – это стратегия, т. е. бубука, а на странице 357 утверждается, что и неправильная стратегия тоже сойдет, главное, чтобы стиль руководства был правильным. Бла-бла, бла-бла, бла-бла! Стратегия – план выиграть войну, а если план неправилен, то войну проигрывают. Менеджеры нужны организации, чтобы разработать для нее правильную стратегию, и если они разработали неправильную, то их стиль руководства, сами понимаете, поможет этой организации как мертвому припарки.

Давайте теперь сравним этот словесный понос Каплана и Нортон с указанием, которое дает по Делу делократ. Это выдержка из директивного письма Сталина № 03 от 10.01.1942 года.

«У нас нередко бросают пехоту в наступление против оборонительной линии противника без артиллерии, без какой-либо поддержки со стороны артиллерии, а потом жалуются, что пехота не идет против обороняющегося и окопавшегося противника. Понятно, что такое «наступление» – преступление против Родины, против войск, вынужденных нести бессмысленные жертвы».

Сталин пишет генералам и маршалам, которые, вообще-то, должны лучше его понимать смысл «артиллерийской поддержки». Тем не менее Сталин задает вопрос: «В чем должна состоять артиллерийская поддержка пехоты при наступлении?» – и дальше начинает не спеша раскрывать смысл этого термина, начиная с того, как «артиллерийскую поддержку» понимают генералы.

«Под артиллерийской поддержкой у нас обычно понимают «артиллерийскую подготовку» перед наступлением. Обычно артиллерия ведет огонь перед наступлением пехоты полчаса, час, иногда два часа, не больше, а потом артиллерия перестает действовать, предоставляя пехоте наступать, несмотря на то, что оборона противника не разрушена на всю ее глубину, а артиллерийские точки и пулеметные гнезда противника еще не подавлены. Это называется «артиллерийской подготовкой». Нетрудно понять, что такая «артиллерийская поддержка» недостаточна, а наступление при такой недостаточной поддержке не может дать желательного эффекта. Этим, собственно, и объясняется, что наши наступательные операции против обороны противника довольно часто выдыхаются, несмотря на наличие «артиллерийской подготовки», причем для того, чтобы наступление сделать эффективным, приходится несколько раз повторять так называемую «артиллерийскую подготовку».

Из этого следует, что так называемая «артиллерийская подготовка», как средство артиллерийской поддержки наступления пехоты, уже не отвечает требованиям войны, отжила свой век и должна быть отброшена.

Чтобы артиллерийскую поддержку сделать действительной, а наступление пехоты эффективным, нужно от практики артиллерийской подготовки перейти к практике артиллерийского наступления».

Казалось бы, ну должны же генералы и сами знать, что такое «артиллерийское наступление», тем не менее Сталин снова задает вопрос:

«Что это означает?» – и начинает растолковывать.

«Это означает, во-первых, что артиллерия не может ограничиться разовыми действиями в течение часа или двух часов перед наступлением, а должна наступать вместе с пехотой, должна вести огонь при небольших перерывах за все время наступления, пока не будет взломана оборонительная линия противника на всю ее глубину.

## **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.