



Питер Друкер

# ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# Оглавление

Предисловие

**Введение. Природа менеджмента..... 15**

Глава 1. Роль менеджмента..... 17

Глава 2. Задачи менеджмента ..... 20

Глава 3. Проблема менеджмента..... 31

**Часть I. Управление бизнесом ..... 37**

Глава 4. История Sears ..... 39

Часть I. Управление бизнесом..... 46

Глава 5. Что такое бизнес..... 46

Глава 6. Каков наш бизнес и каким он должен быть ..... 60

Глава 7. Цели бизнеса ..... 73

Глава 8. Сегодняшние решения — завтрашний результат ..... 99

Глава 9. Принципы производства ..... 105

**Часть II. Управление менеджерами..... 119**

Глава 10. История компании Ford ..... 121

Глава 11. Управление на основе поставленных целей и самоконтроля ..... 131

Глава 12. Менеджеры должны управлять..... 148

Глава 13. Корпоративный дух организации ..... 155

[>>> Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Глава 14. Глава компании и совет директоров .....	172
Глава 15. Подготовка менеджеров .....	193
<b>Часть III. Структура менеджмента .....</b>	<b>201</b>
Глава 16. Какому типу организационной структуры отдать предпочтение .....	203
Глава 17. Формирование структуры менеджмента.....	213
Глава 18. Малый, крупный и растущий бизнес .....	240
<b>Часть IV. Управление работником и работой.....</b>	<b>267</b>
Глава 19. История IBM .....	269
Глава 20. Как задействовать весь потенциал работника .....	276
Глава 21. Доказало ли свою несостоятельность управление персоналом? ..	287
Глава 22. Организация работы, обеспечивающая максимальную производительность.....	303
Глава 23. Как мотивировать работников к высокопроизводительному труду.....	317
Глава 24. Экономическое измерение .....	328
Глава 25. Руководитель низового звена управления .....	335
Глава 26. Работники умственного труда.....	346
<b>Часть V. Что значит быть менеджером.....</b>	<b>355</b>
Глава 27. Менеджер и его работа .....	357
Глава 28. Принятие решений .....	367
Глава 29. Менеджер завтрашнего дня .....	386
<b>Заключение. Ответственность менеджмента .....</b>	<b>395</b>

# Предисловие

До выхода в свет в 1954 году этой книги были написаны и опубликованы другие книги по менеджменту, хотя и сравнительно немного. В 1946 году я опубликовал свою первую книгу на эту тему *Concept of the Corporation* («Концепция корпорации»). Несколькими годами ранее, в 1938 году, появилась книга Честера Барнарда «Функции руководителя»\*. Статьи о менеджменте, принадлежащие перу Мэри Фоллетт и написанные в 1920-х — начале 1930-х годов, в 1941 году были собраны воедино и опубликованы в сборнике под названием *Dynamic Administration* («Динамическое управление»). Уроженец Австралии Элтон Мэйо, профессор Гарвардского университета, опубликовал две свои небольшие книги о работе и работнике: *The Human Problems of an Industrial Civilization* («Человеческие проблемы промышленной цивилизации») и *The Social Problems of an Industrial Civilization* («Человеческие проблемы промышленной цивилизации») — в 1933-м и 1945 годах соответственно. Перевод на английский язык работы французского теоретика и практика менеджмента Анри Файоля *Industrial and General Administration* («Общее и промышленное управление»), впервые вышедшей в Париже в 1916 году, появился в 1930 году; а книга Фредерика Тейлора «Принципы научного менеджмента»\*\* была опубликована даже раньше, в 1911 году, и с тех пор многократно переиздавалась.

Каждая из этих книг по-прежнему пользуется большой и вполне заслуженной популярностью. Каждая из них в свое время представляла собой крупное достижение и закладывала прочные и долговременные основы научного менеджмента. Более того, эти работы до сих пор остаются непревзойденными в соответствующей области знаний. До сих пор читателям не предложено лучших руководств по вопросам, которые мы сейчас называем организационной психологией и организационным развитием, чем труды Барнарда и Мэри Фоллетт. Когда мы говорим о «кружках качества» и «участии работников в управлении», то лишь повторяем написанное Элтоном Мэйо сорок и пятьдесят лет тому назад. Анри Файоль излагает материал несколько старомодным языком, но его представления о функционировании и организации менеджмента по-прежнему оригинальны и актуальны. За все эти годы о функциях и политике высших руководителей было сказано мало нового по сравнению с тем, что я написал в своей

---

\* Барнард Ч. Функции руководителя. Власть, стимулы и ценности в организации. М. : Социум, ИРИСЭН, 2012.

\*\* Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента. М. : Контроллинг, 1991.

книге «Концепция корпорации». Чтобы уяснить особенности труда квалифицированных специалистов в сфере анализа и обработки информации, то есть специалистов в области знаний, и узнать, как повысить производительность такого труда, нам и сегодня приходится обращаться к наследию Тейлора.

Тем не менее «Практика менеджмента» была первой *настоящей* книгой о менеджменте. В ней эта наука впервые рассматривалась в целом и впервые была предпринята попытка представить менеджмент как самостоятельную функцию, управление — как особый вид работы, а исполнение менеджером своих функций — как особый род деятельности. Все предыдущие книги на эту тему были посвящены тому или иному аспекту управления, например коммуникациям (как книга Барнарда «Функции руководителя») или высшим руководителям, организационной структуре и корпоративной политике (как моя собственная книга «Концепция корпорации»). В «Практике менеджмента» рассказывается об управлении бизнесом (часть I), менеджерах-управленцах (часть II), управлении работником и работой (часть IV). В ней говорится также о структуре менеджмента (часть III) и принятии решений (часть V, глава 28). Речь идет и о природе менеджмента, его роли, задачах и проблемах; также говорится о менеджерах как о людях, выполняющих управленческую работу и занимающих управленческие должности: их квалификации, самосовершенствовании, служебных обязанностях, ценностях. В главе 13 под названием «Дух организации» читатель найдет все о том, что сейчас определяется (и описывается) как корпоративная культура. «Практика менеджмента» была первой книгой, в которой, обсуждая цели организации, мы сформулировали определение области ключевых результатов. В ней показано, как ставить цели и использовать их для выбора направления движения бизнеса и оценки его деятельности. По сути, термин «цели» впервые появился именно в этой книге — по крайней мере, мне не удалось обнаружить его в более ранней литературе. Наконец, в «Практике менеджмента» впервые обсуждалось как управление уже существующим бизнесом, так и внесение в него прогрессивных перемен, на основе которых возникает бизнес завтрашнего дня.

Возможно, самым важным — и, несомненно, более новаторским — оказался тот факт, что в этой книге коммерческое предприятие впервые рассматривалось в целом. Во всех предыдущих книгах на тему менеджмента, и даже в большинстве современных книг, рассматривается тот или иной аспект предприятия. Более того, в них обычно изучается лишь внутреннее измерение: организация, политика, отношения между людьми внутри организации, властные полномочия и другие аспекты жизнедеятельности компании. «Практика менеджмента» рассматривает организацию в трехмерном измерении: во-первых, как бизнес, представляющий собой учреждение, задача которого — получение определенных экономических результатов вне себя, на рынке или для клиентов; во-вторых, как человеческая и социальная организация, которая дает людям работу, призвана совершенствовать их, обязана платить им за труд, организовывать их для обеспечения продуктивной работы и которая, следовательно, требует управления,

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

поскольку воплощает в себе определенные ценности и формирует отношения власти и ответственности; в-третьих, как некий социальный институт, встроенный в социум и местное сообщество и, соответственно, подверженный влиянию общественных интересов. Кроме того, обсуждаются социальные обязанности бизнеса — этот термин был практически неизвестен во время публикации этой книги.

Таким образом, примерно тридцать лет\* тому назад книга «Практика менеджмента» создала то, что в наши дни принято называть дисциплиной менеджмента. Это не было ни случайностью, ни удачей — такую цель поставил перед собой автор при написании книги.

Когда я писал «Практику менеджмента», у меня за плечами уже был десятилетний опыт успешной консалтинговой работы, хотя моей отправной точкой не был ни бизнес, ни менеджмент. Правда, много раньше мне пришлось поработать в банках — не более одного года в Германии и три года в Англии. Но я стал писателем и журналистом и, помимо этого, преподавал теорию государственного управления и политологию. Таким образом, к менеджменту я пришел почти случайно. В 1942 году я опубликовал книгу *Future of Industrial Man* («Будущее человека индустриальной эпохи»), в которой утверждал, что очень многие социальные задачи, выполнявшиеся в более ранних обществах местной общиной и семьей, впоследствии взяли на себя организации и, в частности, коммерческие компании. Эта книга привлекла внимание одного из руководителей высшего звена крупнейшей производственной компании мира General Motors, и поздней осенью 1943 года он предложил мне провести углубленное исследование высшего управленческого персонала этой компании, ее структуры и базовых политик. Результатом этой работы стала книга «Концепция корпорации», которая была завершена в 1945 году и опубликована в 1946-м.

Эта работа вызывала во мне противоречивые чувства. С одной стороны, она приносила мне глубокое удовлетворение, с другой — разочарование. Неоткуда было ждать помощи. Та немногочисленная литература по менеджменту и коммерческим компаниям, которой я мог воспользоваться при написании книги, абсолютно не соответствовала реальности. В каждой из этих книг рассматривался один — и только один — аспект менеджмента, причем совершенно изолированно от всех остальных аспектов управления организацией. Они напоминали мне книгу по анатомии человека, целиком посвященную обсуждению какого-то одного сустава, например локтевого, и даже вскользь не упоминавшую о предплечье, не говоря уже о мышцах и скелете в целом. Хуже того, я не встретил ни одного исследования, посвященного изучению большинства вопросов менеджмента. Между тем, на мой взгляд, самым интересным, познавательным и ценным было бы представление менеджмента и работы менеджера именно как всеобъемлющего, цельного, «трехмерного» явления. Мне понадобилось совсем немного времени, чтобы понять, что управление всегда должно учитывать

---

\* В настоящий момент уже шестьдесят лет назад. *Прим. ред.*

результаты деятельности, ради которой, собственно говоря, и существует каждый бизнес, внутреннюю организацию людей, участвующих в решении общей для всех задачи, и внешние «социальные характеристики» — параметры, определяемые влиянием на общество и ответственностью перед ним. Однако в имевшихся в моем распоряжении книгах невозможно было найти какую-либо информацию по большинству из этих вопросов, не говоря уж об их взаимосвязи. В то время было немало книг, в которых рассматривалось влияние государственной политики на бизнес. Более того, учебные курсы по государственному регулированию бизнеса были тогда — и по-прежнему остаются — чрезвычайно популярны. Ну а как же быть с влиянием бизнеса на общество в целом и местные сообщества в частности? В моих руках находилось немало материалов по корпоративным финансам, но практически ничего не было о политике бизнеса и других подобных вопросах.

После завершения своего исследования я какое-то время продолжал работать консультантом General Motors. Затем мне предложили консультировать ряд других крупных корпораций: Sears, Roebuck, Chesapeake & Ohio Railroad, General Electric. И каждый раз я сталкивался с одной и той же ситуацией: практически полное отсутствие исследований, размышлений и знаний, касающихся работы, функций и проблем менеджмента, — лишь разрозненные фрагменты и специализированные монографии. Итак, я решил прежде всего набросать общие контуры этого «неизведанного континента», называемого менеджментом, а затем уяснить, чего именно на этой схеме недостает и что должно быть доработано, и наконец сложить из полученных результатов целостную картину, представив ее в виде хорошо систематизированной и организованной, но при этом достаточно компактной книги. Занимаясь консалтингом, я встречался со множеством способных молодых людей, управленцев среднего и высшего звена, в том числе и тех, кто лишь недавно и впервые в жизни занял ответственную должность либо как менеджер, либо как высококвалифицированный специалист в своей области. Все эти люди *отдавали себе отчет* в том, что они менеджеры (их предшественники, сделавшие карьеру еще до Второй мировой войны, зачастую даже не задумывались над этим). Эти молодые и целеустремленные люди понимали, что нуждаются в систематических знаниях — концепциях, принципах, инструментах, — чтобы успешно справляться с управленческой работой. Но таких знаний у них не было, и им неоткуда было почерпнуть их. Именно для них я написал свою книгу. Это поколение принесло быстрый успех моей работе, изменив представление о менеджере как носителе «звания», благодаря чему менеджеров стали воспринимать как людей, выполняющих определенную работу и функции, как людей, на которых возлагается немалая ответственность. Сразу же после публикации книга стала пользоваться большим успехом не только в Соединенных Штатах Америки, но и во всем мире: в Европе, в Латинской Америке и особенно в Японии. Японцы даже считают, что она заложила фундамент их экономического успеха и промышленного могущества.



Некоторые из моих последующих книг о менеджменте рассматривали углубленно ту или иную тему «Практики менеджмента». Например, книга «Эффективное управление предприятием» (вышедшая в 1964 году) стала первой книгой по стратегии бизнеса, а книга «Эффективный руководитель» рассматривает управленца как менеджера и должностное лицо в организации. Книга «Менеджмент: задачи, обязанности, практика»\* была написана не только как систематизированный справочный материал для практикующих руководителей, но и как методическое пособие для студентов, изучающих менеджмент. При ее написании я поставил перед собой цель создать исчерпывающее и строго научное пособие, тогда как, согласно замыслу, «Практика менеджмента» должна была стать доступным и стимулирующим материалом. Книга *Managing in Turbulent Times* («Управление в беспокойные времена»), написанная в 1980 году, посвящена углубленному рассмотрению фундаментальных вопросов, поднятых в «Практике менеджмента» (Что представляет собой наш бизнес? Каким он мог бы быть? Каким он должен быть?); вместе с тем в ней рассматривается, каким образом бизнес внедряет нововведения и поддерживает непрерывность развития в периоды больших перемен, превращая таким образом эти перемены в благоприятные возможности.

«Практика менеджмента» остается *той самой* книгой, которую студенты, изучающие менеджмент, молодые люди, мечтающие стать менеджерами, а также опытные менеджеры по-прежнему считают основным пособием по этой дисциплине. «Если вы хотите ограничиться какой-то одной книгой о менеджменте, — говорит своим подчиненным председатель одного из крупнейших банков в мире, — читайте “Практику менеджмента”». На мой взгляд, ее успех объясняется сбалансированностью: представленный материал исчерпывает все возможные темы и вместе с тем доступен и легок для чтения. Каждая глава достаточно компактна, тем не менее представляет основы менеджмента во всей их полноте. Разумеется, это следствие целей, поставленных мной при написании книги. Я хотел написать книгу, которая даст тем руководителям, с кем мне приходилось работать в компаниях, бывших моими клиентами, *все*, что может понадобиться для успешного выполнения работы и подготовки к эффективному исполнению обязанностей высших руководителей; вместе с тем материал книги должен быть понятным, удобочитаемым, чтобы занятые люди, которые могут потратить на чтение ограниченное время, легко воспринимали и понимали базовые идеи менеджмента. Соблюдение этого баланса, как мне кажется, обеспечивало книге хорошие продажи и большую популярность на протяжении тридцати лет, несмотря на появление огромного числа других книг о менеджменте, написанных и опубликованных за эти годы. Именно этот баланс, по-моему, сделал книгу предпочтительным учебным пособием для менеджеров-практиков и для тех,

---

\* Друкер П. Эффективное управление предприятием. М. : Вильямс, 2008; Эффективный руководитель. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012; Менеджмент: задачи, обязанности, практика. М. : Вильямс, 2008.



кто только собирается стать менеджером, как в государственных, так и в коммерческих организациях. Надеюсь, что в будущем она выполнит ту же функцию и принесет такую же пользу новым поколениям студентов, даруя знания и вдохновение как начинающим управленцам, так и опытным руководителям.

*Питер Друкер*

# **Введение**

## Природа менеджмента

# Глава 1

## Роль менеджмента

Движущая сила бизнеса — Особый класс руководителей — Возникновение менеджмента — Современное общество делает высокую ставку на квалификацию и эффективность своего менеджмента

Руководитель — движущая сила, животворный элемент любого бизнеса. Без его лидерских способностей производственные ресурсы останутся лишь ресурсами и никогда не превратятся в производство. В условиях конкуренции жизнеспособность и успех компании зависят главным образом от качества и эффективности менеджмента. Единственным преимуществом любой организации можно считать квалификацию и эффективность ее руководителей.

В индустриальном обществе менеджмент представляет собой особый, ведущий класс руководителей. Мы больше не говорим о «капитале и труде», а говорим о «менеджменте и труде». Понятие «ответственность капитала» исчезло из нашего лексикона вместе с понятием «права капитала». Теперь мы слышим об «ответственности менеджмента», а также (неудачное словосочетание) об «исключительных правах менеджмента». Мы сейчас выстраиваем всеобъемлющую и особую систему образования для руководителей. В 1952 году, например, администрацию президента США Дуайта Эйзенхауэра целенаправленно формировали именно как администрацию управления.

Возникновение менеджмента как важнейшего, особого и передового института стало ключевым событием в истории современного общества. Редко в истории новый фундаментальный институт, новый ведущий класс возникал так быстро, как менеджмент. Прежде еще ни одному новому общественному образованию не удавалось так быстро доказать свою необходимость и даже незаменимость. И совсем уже редки случаи, когда в процессе становления новый институт сталкивался со столь незначительным сопротивлением, потрясениями и конфликтами.

Вероятно, менеджмент останется одним из основных и наиболее весомых общественных институтов до тех пор, пока существует западная цивилизация. Причина этого не только в том, что менеджмент основывается на природе современной индустриальной системы и потребностях современных компаний, которым эта система предоставляет свои производственные и человеческие ресурсы. Дело в том, что в нем находят выражение фундаментальные убеждения современного западного общества — вера в то, что постоянное управление экономическими ресурсами обеспечит человека средствами к существованию, и убежденность в том, что экономические преобразования способствуют благосостоянию людей и социальной справедливости. Как сказал об этом более 250 лет тому назад Джонатан Свифт: тот, кто вырастил две травинки там, где росла одна, заслуживает большего уважения, чем любой философ-созерцатель или создатель очередной метафизической системы.

Рассуждения о том, будто бы материальные ресурсы могут и должны быть использованы для возвышения человеческого духа, не следует рассматривать как вульгарный материализм. Более того, такое представление вообще несовместимо с привычным для нас пониманием этого направления философской мысли. Это некое новое, современное и явно западное представление. До появления западной цивилизации в ее нынешнем виде и вне ее пределов ограниченность материальных ресурсов всегда рассматривалась как преграда деятельности человека и его способности контролировать окружающую среду, а не как благоприятная возможность и инструмент, с помощью которого он может подчинить себе природу. Ресурсы всегда считались дарованными Богом и неизменными. Поэтому все общества, за исключением современного Запада, усматривали в экономических переменах потенциальную угрозу для отдельного индивида и социума в целом, а первой обязанностью правительства было препятствовать этим переменам.

Таким образом, менеджмент как сила, ответственная за производительность ресурсов и, соответственно, за экономический прогресс, отражает дух современной эпохи. Этот новый общественный институт необходим современному миру, поэтому он развивался столь стремительно, встречая на пути лишь незначительное сопротивление.

## **Важность менеджмента**

Руководители, их квалификация, честность и эффективность играют решающую роль как для будущего Соединенных Штатов Америки, так и для всего мира. Спрос на них будет расти стремительно и неуклонно.

Холодная война, которой не видно конца, налагает на нашу экономику дополнительное бремя, вынести которое нам под силу лишь при непрерывном экономическом росте. Необходимо постоянное удовлетворение военных нужд страны при одновременном наращивании и расширении мирных отраслей экономики.

[>>> Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

По сути, от экономики требуются беспрецедентные усилия при переключении с мирного на военное производство и наоборот. От умения удовлетворять эту потребность общества зависит его выживание в современном мире, что главным образом и определяет спрос на высокую компетенцию руководителей, а особенно руководителей крупных корпораций.

Сегодня Соединенные Штаты Америки — лидер в экономическом и социальном развитии, что делает эффективность менеджмента решающим фактором, а достижение этой эффективности — гораздо более трудной задачей. Ведь с вершины есть только одна дорога — вниз. И чтобы удержаться наверху, приходится прикладывать в два раза больше усилий, чем для того, чтобы подняться вверх. Иными словами, вполне возможно, что через некоторое время США 1950-х станут напоминать Великобританию 1880-х, обреченную на деградацию из-за отсутствия дальновидности и воли к принятию решительных мер. Есть свидетельства того, что в этой стране укрепилась тенденция к отстаиванию существующего положения вещей вместо движения вперед. А ведь капитальное оборудование во многих отраслях быстро устаревает. Производительность же растет достаточно быстрыми темпами лишь в отраслях, появившихся сравнительно недавно, тогда как во многих других рост замедляется и даже прекращается. Лишь высочайшая квалификация управленческого персонала и постоянное повышение эффективности его работы способны сохранить поступательное движение вперед, избавить нас от самодовольства, самоуспокоенности и лени.

За рубежом менеджмент играет даже более важную роль, чем в Соединенных Штатах Америки. Удастся ли Европе вернуться к былому экономическому процветанию, зависит прежде всего от эффективности ее менеджеров. Сумеют ли бывшие колониальные страны, игравшие роль сырьевых придатков держав-метрополий, добиться успехов в развитии своей экономики и превратиться в страны свободного мира, а не пополнять ряды коммунистического блока, в значительной мере определяется тем, сумеют ли они быстро вырастить собственных квалифицированных руководителей. Безусловно, от компетентности, умений и ответственности менеджмента сегодня зависит судьба всего свободного мира.

## Глава 2

# Задачи менеджмента

Менеджмент — наименее изученный из основных общественных институтов — Орган предприятия — Важнейшая функция — обеспечение экономической эффективности — Важнейшая задача — управление компанией — Управление как творческий вид деятельности — Управление на основе целей — Управление менеджерами — Компания как целостный организм — Менеджеры должны управлять — «Важно то, что мы умеем, а не то, чего мы не умеем» — Управление работником и работой — Два временных измерения менеджмента — Комплексная природа менеджмента

Несмотря на огромную важность, очевидность и повсеместное распространение менеджмента, пока он остается малоизученным и малопонятным институтом современного общества. Даже сотрудникам компаний не всегда понятно, чем занимается их руководство и каковы его функции, как менеджеры управляют компанией и почему они действуют каким-то конкретным образом, справляются они со своими задачами или нет. И в самом деле, типичная картина, возникающая при упоминании о руководстве в воображении нормальных, информированных и разумных людей (среди них, кстати, многие занимают управленческие должности и обладают высокой квалификацией в своей области деятельности), напоминает представления средневекового географа об Африке как заповедном крае, где обитают циклопы и двуглавые пигмеи, где летает бессмертная птица феникс и водится неуловимый единорог. Так что же такое менеджмент и каковы его функции?

На этот вопрос есть два широко известных ответа. Один из них определяет менеджмент как руководство. Иначе говоря, этот термин представляет собой синоним к слову «руководитель». Согласно второй точке зрения, менеджер — это сотрудник, управляющий работой других людей. Иными словами, «в его функции входит заставлять других людей выполнять свою работу».

Эти определения в лучшем случае лишь попытка назвать тех, кто принадлежит к менеджменту (но, как будет показано ниже, не сообщают нам даже

[>>> Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

этого). Не раскрывают они и сути того, что такое менеджмент и какие функции он выполняет. Ответ на эти вопросы можно получить, лишь проанализировав его функции. Ведь менеджмент — это орган, а понять назначение любого органа можно, только описав и уяснив его функции.

Менеджмент представляет собой особый орган предприятия. Когда мы говорим о компании или корпорации (например, о United States Steel или British Coal Board), которая решила построить новый завод, или уволить персонал, или честно вести себя по отношению к своим клиентам, мы рассуждаем об управленческих решениях, управленческих действиях, управленческом поведении. В действительности под этим подразумеваются решения, действия и поведение руководства компании — ведь сама по себе она не способна на поступки. Какова бы ни была организационная структура компании, она не может жить и функционировать без менеджмента. (В этом смысле и частные предприятия, и национализированные отрасли Великобритании, и традиционные государственные монополии, как, например, Почтовое управление, а также министерства и ведомства в Советском Союзе ничем не отличаются друг от друга.)

Итак, очевидно, что менеджмент представляет собой особый орган компании; этот факт воспринимается как нечто само собой разумеющееся. Однако это выделяет его среди органов управления остальных общественных институтов. У правительства, армии или церкви, да и у любого другого учреждения, тоже должен быть орган, функции которого имеют много общего с менеджментом коммерческой структуры. Но менеджмент как таковой представляет собой управление *коммерческим* предприятием, которое существует для того, чтобы производить продукты и предоставлять услуги. Безусловно, выполняя свою основную функцию в соответствии с политическими и этическими социальными установками, коммерческое предприятие укрепляет экономическую мощь общества. Но политические и этические принципы (по определению логики) — побочные условия, ограничивающие, видоизменяющие, стимулирующие или замедляющие экономическую деятельность компании. А основной функцией, жизненным принципом, определяющим ее природу, служит экономическая эффективность.

## **Важнейшая функция менеджмента — обеспечение экономической эффективности**

Каждое решение и действие менеджмента должны подчиняться в первую очередь задаче обеспечения экономической эффективности, достижения определенного экономического результата. Само существование менеджмента и власть, которой он обладает, оправданы только в том случае, если его деятельность дает необходимые экономические результаты. Впрочем, эти результаты бывают и неэкономического характера, например чувство удовлетворенности жизнью сотрудников компании, вклад в благосостояние и культуру местного сообщества



и многое другое. Тем не менее следует отметить, что работа менеджмента считается неудовлетворительной, если компания не достигает требуемых экономических результатов, не производит необходимый покупателю продукт по цене, которую он готов за него заплатить; если не улучшается (или не поддерживается на прежнем уровне) имеющийся в ее распоряжении производственный потенциал.

Именно в умении достигать всех перечисленных целей состоит уникальность менеджмента. Скажем, Генеральный штаб может задать себе вполне обоснованный вопрос, соответствуют ли принимаемые им меры по укреплению оборонной способности страны ее экономической структуре и благосостоянию. Однако если бы военные решения основывались на экономических нуждах страны, то она подверглась бы опасности, так как экономические последствия этих решений представляют собой вторичный, ограничивающий фактор, а отнюдь не главную их причину. Как особый орган военной организации Генеральный штаб должен ставить во главу угла государственную безопасность. Действовать по-другому, значило бы пренебрегать своими непосредственными обязанностями и подвергать страну угрозе войны. Таким же образом менеджмент обязан всегда ставить на первое место экономическую эффективность компании (разумеется, не забывая о влиянии своих действий на общество — как внутри, так и вне компании).

Итак, согласно нашему первому определению, менеджмент представляет собой экономический орган, а точнее, экономический орган индустриального общества. Каждое его действие, решение, шаг измеряются экономическими показателями.

## **Важнейшая задача менеджмента — управление компанией**

Это утверждение, казалось бы, совершенно очевидное, ведет к не столь очевидным и распространенным выводам, так как налагает на действия руководства жесткие ограничения и требует применения творческого подхода. *Во-первых*, это означает, что квалификацию, компетенцию и опыт менеджмента нельзя в неизменном виде перенести и применить к организации и управлению другими институтами. В частности, успех того или иного руководителя в деле управления компанией еще не гарантирует того, что он столь же успешно будет работать, например, в правительстве. Карьеру в области руководства предприятием нельзя рассматривать как подготовку к успешной работе в сфере государственного управления, в армии, церкви или системе образования. Компетентность, квалификация и опыт в аналитической и административной работе универсальны и, следовательно, вполне применимы в разных компаниях. Однако эти очень важные качества могут оказаться второстепенными для достижения целей некоммерческих организаций. В Соединенных Штатах Америки до сих пор горячо обсуждается, был Франклин Рузвельт великим президентом или сущим

наказанием для своей страны. Однако даже его злейшие враги не считают нужным говорить о том, что Рузвельт был никудышным администратором, подвергая критике лишь его важнейшие политические решения. Никому в голову не приходит заявлять, будто эти решения могут определяться поставкой необходимых покупателю продуктов по цене, которую он готов за них заплатить, или поддержанием на должном уровне и даже совершенствованием ресурсов, используемых для производства материальных благ. Для политика важнейшая задача менеджера — лишь один из множества факторов, которые нужно принять во внимание.

*Во-вторых*, менеджмент как искусство управления никогда не станет точной наукой. Разумеется, эту работу можно систематически анализировать и классифицировать. Действительно, существуют профессиональные особенности и научный аспект менеджмента. Неверно было бы утверждать, что управление компанией основано на интуиции и природных способностях конкретного человека. Требования к менеджменту и его элементы поддаются анализу и систематической организации, и их вполне способен освоить человек с самыми обычными способностями. Надо признать, эта книга основана на том, что идея об «интуитивных» менеджерах скоро канет в Лету, поскольку любой руководитель способен повысить свою эффективность во всех сферах менеджмента, в том числе в управлении компанией, систематически изучая принципы, приобретая организованные знания и постоянно анализируя собственный опыт работы во всех компаниях, на всех управленческих должностях. Ничто другое не принесет больше пользы для повышения его квалификации, качества и эффективности работы. Дело в том, что, по моему глубокому убеждению, влияние менеджера на современное общество столь велико, что от него требуется огромная самодисциплина и ответственность высоким стандартам служения обществу, присущие лишь истинным профессионалам.

Впрочем, главной проверкой менеджмента следует считать экономические результаты его компании. Конкретные достижения, а не знания служат доказательством профессиональной пригодности руководителя и одновременно его целью. Иными словами, менеджмент — это практика, а не наука, хотя он включает элементы и того, и другого. Ничто не нанесет большего ущерба экономике и обществу, чем попытка сделать менеджмент профессиональным, например, выпускная дипломированных специалистов-менеджеров или ограничивая доступ в эту сферу деятельности людям, не обладающим соответствующей ученой степенью.

Тем не менее способность предоставить эффективному работнику все условия для успешного выполнения своей работы служит неплохой проверкой качества менеджмента. Любая же серьезная попытка сделать менеджмент научным или превратить его в профессию неизбежно вызовет желание избавиться от всех этих «мелких неприятностей» и непредсказуемости деловой жизни, связанных с нею рисков, взлетов и падений, разорительной конкуренции, иррациональных решений покупателя, что в конечном счете может лишить экономику ее свободы и способности к развитию. Неслучайно первопроходцы научного менеджмента

закончили требованием полной картелизации\* экономики; самым ярким примером такого подхода могут служить работы Генри Ганта, соратника Фредерика Тейлора. Немецкое движение «Рационализация», возникшее в 1920-х годах, прямо следуя за американским научным менеджментом, тоже пыталось сделать мир как можно более безопасным для профессионального менеджмента путем картелизации экономики. В нашей же собственной стране сторонники научного менеджмента сыграли важную роль в движении технократов, пытаясь создать общенациональный суперкартель с помощью Закона о восстановлении национальной промышленности (в 1933 году) в первый год реализации «Нового курса»\*\* президента Рузвельта.

Власть и ответственность менеджмента строго ограничены. Разумеется, для успешного выполнения своих обязанностей в деле управления компанией руководству предоставляются немалые социальные и управленческие полномочия, что дает право пользоваться определенной властью над сотрудниками. Без сомнения, огромная значимость предприятий в индустриальном обществе неизбежно делает менеджмент одной из ведущих групп в нем. Однако, поскольку главная задача руководителя — достижение компанией определенных экономических результатов, власть управленцев ограничивается лишь выполнением их прямых обязанностей. Таким образом, любые попытки воспользоваться своим особым положением с целью оказать влияние на людей, выходящие за круг обязанностей, связанных с необходимостью получить определенные экономические результаты, можно оценивать как узурпацию власти. Кроме того, менеджмент лишь одна из нескольких ведущих групп в обществе; и в его же собственных интересах никогда не быть и не становиться *единственной* ведущей группой. Социальная ответственность менеджмента носит частичный, а не всеобъемлющий характер, соответственно, и его властные полномочия распространяются лишь на ограниченную сферу деятельности. Если же он объявит себя *единственной* ведущей группой (или хотя бы самой могущественной среди них), то либо немедленно получит отпор и лишится даже той власти, на которую имеет право, либо подтолкнет страну к диктатуре, которая отнимет власть и положение не только у него самого, но и у всех остальных групп свободного общества.

Роль менеджмента как органа предприятия ограничивает сферу его действий и потенциал, но при этом налагает обязанность творчески относиться к своей работе, поскольку его главная задача — *управлять*. А управление не может быть пассивным, наоборот, оно требует активных действий, нацеленных на достижение результата.

---

\* От англ. cartelization — объединение. *Прим. пер.*

\*\* «Новый курс» — система мероприятий новой экономической политики правительства президента Франклина Рузвельта в 1933–1939 гг. по преодолению последствий Великой депрессии и решению социальных проблем; сочетал меры по усилению государственного регулирования экономики с реформами в социальной сфере. *Прим. ред.*

Раньше экономисты рассматривали предпринимательство как пассивный вид деятельности: по их мнению, успех в бизнесе обеспечивался быстрым и разумным приспособлением к экономическим обстоятельствам, сформированным безличными объективными внешними факторами, на которые предприниматель не в состоянии повлиять. Такое мнение можно было бы назвать концепцией торговца. Причем, даже если его не считали паразитом, его деятельность оценивали как чисто механическую, которая сводится к выбору способа более эффективного использования ресурсов. Современные экономисты полагают, что предприниматель делает рациональный выбор между разными вариантами действий. Очевидно, что это оказывает реальное влияние на экономику; стало быть, речь уже не идет о механической деятельности. Однако и в их представлении предприниматель (вернее, тот образ, которым они оперируют и который лежит в основе доминирующей экономической теории фирмы и теоремы максимизации прибыли) только *реагирует* на события в экономике. Здесь он по-прежнему играет пассивную роль и лишь адаптируется к обстоятельствам, хотя и выбирает между разными вариантами приспособления. Такую концепцию следовало бы назвать концепцией инвестора или финансиста, но не менеджера.

Конечно, в любом случае важно быстро приспосабливаться к экономическим переменам, принимая для этого взвешенные и разумные решения. Но управление не сводится только к пассивному реагированию и приспособлению. Оно подразумевает ответственность за попытки сформировать экономическую среду, за планирование, инициирование и осуществление перемен в ней, за постоянное стремление преодолеть ограничения, налагаемые экономическими обстоятельствами на свободу действий предпринимателя. Таким образом, круг возможного — или «экономические условия», о которых говорят экономисты, — это только один полюс в управлении компанией. А круг желаемого для данной компании представляет собой другой полюс. И несмотря на то что, по-видимому, человеку никогда не удастся полностью подчинить себе среду, в которой он действует, и он всегда будет ограничен рамками реальных возможностей, особая задача менеджмента в том и заключается, чтобы сначала сделать желаемое возможным, а затем превратить это возможное в реальное. Менеджмент нельзя считать простым порождением экономики, так как он сам ее творец. Об управлении же можно будет говорить лишь в том случае, если менеджмент научится контролировать и изменять экономические обстоятельства в результате сознательных целенаправленных действий. Таким образом, управление компанией означает *управление на основе поставленных целей*. Это важнейшее положение легло в основу данной книги.

## Управление менеджерами

Для осуществления экономической деятельности требуется предприятие. Таким образом, создание продуктивного предприятия на основе человеческих

[>>> Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

и материальных ресурсов представляет собой вторую функцию менеджмента. Точнее говоря, это функция управления менеджерами.

Предприятие по определению обязано производить больше или лучше, чем все вложенные в него и используемые при этом ресурсы. Предприятие представляет собой единое целое и нечто большее, чем просто сумма его составных частей. Причем качество и количество произведенного продукта должно превосходить механическую сумму вложенных в производство ресурсов.

Чтобы из набора ресурсов создать полноценное предприятие, недостаточно просто объединить их в определенной логической последовательности, а затем добавить немного капитала и деньги потекут рекой. Хотя многие экономисты XIX столетия думали именно так (а некоторые их последователи думают так и по сей день). Чтобы компания выполняла поставленную перед ней задачу, ресурсы нужно преобразовывать. А это не может происходить само собой из такого неживого ресурса, как капитал. Тут требуется менеджмент.

Ясно также, что расти и развиваться способен лишь человеческий капитал. Все остальные ресурсы подчиняются законам механики. Их, разумеется, можно использовать более или менее рационально, но сами по себе они не обеспечивают большего результата, чем сумма всех составляющих. При этом при сложении неодушевленных ресурсов всегда следует сводить к минимуму неизбежную «усушку» и «утруску», возникающие на «выходе». Из всех ресурсов, имеющих в нашем распоряжении, только человеческий растет и развивается. Лишь *intencio populi* (выражение великого политического мыслителя средневековья и государственного деятеля сэра Джона Фортескью) — целенаправленные, сфокусированные и объединенные усилия свободных людей — способны произвести подлинное целое. Действительно, общество, способное создавать целое, большее суммы его составных частей, еще со времен Платона называется образцовым.

Под ростом и развитием мы подразумеваем способность человека самостоятельно определять свой вклад в общее дело. Тем не менее мы до сих пор определяем рядового работника (в отличие от менеджера) как человека, выполняющего приказы и распоряжения и не несущего никакой ответственности за решения, касающиеся его работы или работы его коллег. С этой точки зрения рядовой работник (или исполнитель) ничем не отличается от остальных материальных ресурсов, а его вклад в работу компании подчиняется действию законов механики. Между тем это серьезное заблуждение, которое заключается не в неверном определении *работы* исполнителя, а в нашей неспособности понять, что многие *задачи* рядового сотрудника, по сути, управленческие и стали бы гораздо более продуктивными, если бы рассматривались именно так. Таким образом, это никак не отменяет того положения, что именно управление менеджерами обеспечивает работу компании.

Этот факт отражается в терминологии, которую мы используем для описания разных видов деятельности, с помощью которых можно создать нормально функционирующее, продуктивное предприятие. Мы говорим об «организации» — формальной структуре предприятия, но подразумеваем под этим

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

организацию менеджеров и их функций; ни кирпичу, ни раствору, ни простому рабочему нет места в организационной структуре. Мы говорим о «лидерстве» и «духе» компании. Но лидерство задается руководителями и проявляется главным образом в менеджменте, в среде которого рождается и дух компании. Мы говорим о «целях» и результатах деятельности компании. Но это цели ее руководства, а эффективность деятельности определяется результатами работы менеджмента. И если компания работает неудовлетворительно, то нанимают нового управляющего, а не новый персонал.

Менеджеры, кстати, самый дорогостоящий ресурс компании. Мы постоянно слышим о том, что хороший инженер или бухгалтер с 10–12 летним опытом работы равноценен прямым инвестициям в 50 тысяч долларов сверх вклада, уже сделанного им в успех компании. Конечно же, эта цифра условна, хотя величина погрешности в данном случае может оказаться не большей, чем при тщательном подсчете рентабельности инвестиций в оборудование предприятия. Но даже если бы она оказалась намного меньшей, то все равно была бы достаточно велика, чтобы убедить нас в том, что инвестиции в менеджеров (которые, кстати, никогда не учитываются в бухгалтерской отчетности) перевешивают инвестиции в любой другой ресурс. Следовательно, к управлению любым бизнесом предъявляется основное требование — использовать инвестиции с максимальной эффективностью.

Управление менеджерами повышает производительность ресурсов компании. А поскольку менеджмент представляет собой сложное и многоаспектное явление (даже на самых мелких предприятиях), управление менеджерами неизбежно становится не только жизненно важным, но и очень сложным делом.

## Управление работником и работой

Последняя функция менеджмента — управление работником и работой. Работа должна быть выполнена, а ресурс, с помощью которого это делается, — это весь персонал, от сотрудников с низкой квалификацией до настоящих профессионалов, от простых грузчиков до исполнительных директоров. Работу следует организовать таким образом, чтобы сотрудники выполняли соответствующие их способностям и умениям задачи с максимальной производительностью и эффективностью. Для этого работника необходимо рассматривать как ресурс, обладающий особыми физическими качествами, талантами и недостатками и требующий к себе такого же отношения, как и любой материальный ресурс, например сырье, используемое в производстве продукта. Однако, в отличие от других ресурсов, люди обладают (что тоже нужно принимать во внимание) индивидуальностью, гражданской позицией, способностью контролировать качество и объем выполненной ими работы, а значит, нуждаются в мотивации, ощущении сопричастности к общему делу, чувстве удовлетворенности, стимулах и вознаграждении, лидерстве, занятии определенного положения в обществе. И именно

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

менеджмент, и только он, способен удовлетворить эти потребности, поскольку сделать это нужно посредством работы в компании, где в действие все приводит менеджмент.

В любой управленческой работе есть еще один важный фактор, который вообще-то нельзя назвать функцией менеджмента — скорее следует считать его дополнительным измерением. Это фактор времени. Необходимо всегда учитывать как требования текущего момента, так и долгосрочную перспективу. Управленческие проблемы невозможно решить, если во имя получения сиюминутной выгоды в жертву приносятся долгосрочные интересы (а возможно, даже выживание) компании. Однако безответственно также рисковать получением прибыли в текущем году во имя грандиозных перспектив далекого будущего. Нередко случается, что руководство демонстрирует великолепные экономические результаты, пока управляет компанией, но после его ухода компания быстро идет ко дну, являя собой пример бездарного управления, обусловленного неспособностью сбалансировать потребности настоящего и будущего. Сиюминутные «экономические результаты», достигаемые за счет бездумного истощения капитала, — это, по сути, фикция. В каждом случае, когда не удастся сбалансировать (а еще лучше — гармонизировать) потребности настоящего и будущего момента, капитал, то есть ресурсы, используемые для производства продукта, подвергается опасности и разрушению.

Поскольку менеджмент принимает решения относительно тех или иных действий, учитывать фактор времени ему крайне необходимо. Ведь любое действие всегда нацелено на достижение определенных результатов в будущем. Каждый человек, задача которого — действовать (а не просто знать), распоряжается будущим. В силу двух причин время имеет особое значение для менеджмента — и создает особую проблему. Во-первых, сущность экономического и технологического прогресса такова, что возможность пожать плоды управленческих решений и убедиться в их правильности или ошибочности с каждым годом отодвигается на все более отдаленное время. Пятьдесят лет тому назад Эдисону понадобилось примерно два года для того, чтобы пройти путь от поиска приемлемых конструкторских решений до выпуска первого тестового устройства. В наши дни его последователи потратили бы на реализацию своей идеи не менее пятнадцати лет. Пятьдесят лет тому назад, согласно расчетам, новое оборудование полностью окупалось за два-три года; в наши дни, когда капиталовложения на одного работника примерно в десять раз превышают аналогичный показатель начала прошлого века, период самоокупаемости в той же отрасли составляет уже десять — двенадцать лет. А на создание и полную окупаемость организации, состоящей из людей (например, торговый персонал или группа руководителей), понадобится еще больше времени.

Во-вторых, пожалуй, только менеджменту всегда приходится жить одновременно и в настоящем, и в будущем; такова еще одна особенность временного измерения. Военачальнику тоже приходится оперировать и настоящим, и будущим. Но жить одновременно и в настоящем, и в будущем ему приходится



лишь в исключительных случаях. В мирное время он думает только о будущем, поскольку настоящее для него представляет подготовку к возможной войне. В военный период он учитывает настоящее и, пожалуй, ближайшее будущее: его заботит лишь победа в идущей войне, а все остальное отходит на второй план. Но менеджменту приходится обеспечивать успех и прибыльность компании в настоящем, в противном случае будущего у нее может и не быть. В то же время менеджмент обязан обеспечивать грядущий рост и развитие (или хотя бы выживание) компании, иначе можно считать, что он не справился со своей обязанностью поддерживать производительность ее ресурсов и сохранять капитал. (Единственной параллелью этой проблемы временного измерения служит дилемма, часто встающая перед политиком, — дилемма между ответственностью перед обществом и потребностью быть переизбранным как необходимым условием для того, чтобы внести свой вклад в общественное благо. Однако циничный политик может оправдывать себя тем, что обещания, раздаваемые им избирателям, и реальные действия после избрания на ответственный пост обязательно должны соответствовать. Однако усилия менеджера, направленные на достижение результата сегодня, в настоящем, отразятся на будущем компании, а попытки обеспечить будущие результаты (например, делать инвестиции в научно-исследовательскую работу или оборудование) влияют на результаты текущие.)

## Комплексная природа менеджмента

Три функции менеджмента — управление компанией, управление менеджерами и управление работником и работой — можно изучать, анализировать и оценивать по отдельности. На каждую из них влияет настоящее и будущее временное измерение. Однако в повседневной работе менеджмент не может разделять эти функции, как невозможно отделять решения относительно настоящего момента от решений, касающихся перспектив. Любое управленческое решение всегда влияет на все три функции менеджмента, и это следует учитывать. Самые важные решения, нацеленные на достижения в будущем, зачастую принимаются как решения по поводу настоящего, как, например, принятие текущего бюджета на выполнение исследовательских работ, разрешение конфликтных ситуаций, повышение по службе и увольнение сотрудников, контроль за соблюдением стандартов производства или обслуживания клиентов.

Нельзя сказать, что одна из этих функций важнее других или что для ее исполнения от менеджмента требуется больше мастерства и компетентности. В самом деле, экономическая эффективность стоит на первом плане, поскольку именно ради производства материальных благ компания существует. Однако если предприятие не работает, оно не может быть экономически эффективным, каким бы прекрасным ни был менеджмент. То же самое относится и к неэффективному управлению работником и работой. Экономические результаты,

полученные при неэффективном управлении компанией, по сути, иллюзорны: они приводят лишь к бессмысленной растрате капитала. Экономическая эффективность, достигнутая путем неправильного управления работником или работой, столь же обманчива, потому что приводит к росту издержек, снижающих конкурентоспособность компании, и сеет ненависть и вражду между различными группами работников. В конце концов все это делает работу компании невозможной в принципе.

Управление бизнесом имеет первостепенное значение, поскольку компания — это экономический институт; но управление менеджерами, работниками и работой тоже не менее важная функция менеджмента. Общество, которое не есть экономический институт, чрезвычайно заинтересовано в этих двух сферах менеджмента, так как в них реализуются основополагающие социальные установки и цели.

В этой книге мы будем рассматривать настоящее и будущее нераздельно, а каждую из трех основных функций менеджмента (управление компанией, менеджерами, работником и работой) по отдельности. Однако не стоит забывать о том, что на практике в каждом отдельно взятом действии менеджеры всегда объединяют эти три функции. Нельзя также забывать о том, что специфика менеджмента заключается в том, чтобы выполнять все три функции одновременно, используя при этом одних и тех же людей, для реализации одного и того же решения. Собственно говоря, ответить на вопрос «Что такое менеджмент и каковы его функции?» можно, лишь сказав, что менеджмент — это универсальный орган, управляющий компанией, менеджерами, *а также* работником и работой. Если хоть одну из функций мы упустим, то говорить о менеджменте уже не придется, так как в этом случае не будет ни компании, ни индустриального общества.