

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Майкл МЕСКОН

Майкл АЛЬБЕРТ

Франклин ХЕДОУРИ

ПЕРЕВОД С АНГЛИЙСКОГО

Общая редакция и вступительная статья доктора экономических наук Л. И. Евенко

АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

МОСКВА • Издательство «ДЕЛО» • 1997

Время, в которое мы живем, — эпоха перемен. Наше общество осуществляет исключительно трудную, во многом противоречивую, но исторически неизбежную и необратимую перестройку. В социально-политической жизни это переход от тоталитаризма к демократии, в экономике — от административно-командной системы к рынку, в жизни отдельного человека — превращение его из «винтика» в самостоятельного субъекта хозяйственной деятельности. Такие изменения в обществе, в экономике, во всем нашем жизненном укладе сложны тем, что они требуют изменения нас самих.

Подобную ситуацию американцы, привыкшие к резким поворотам судьбы, к конкуренции, определяют словом «вызов» (challeng). По их понятию, каждый вызов таит в себе для личности, организации, страны как возможности, так и угрозы. Чтобы справиться с этим беспрецедентным в жизни нынешних поколений вызовом, нам, кроме всего прочего, нужно овладевать новым знанием, научиться пользоваться им на практике. Важная часть этого знания, как показывает мировой опыт, — постижение науки и искусства менеджмента.

С легкой руки американцев это английское слово стало известно сегодня практически каждому образованному человеку. В упрощенном понимании, *менеджмент* — это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Менеджмент — по-русски «управление» — функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях. Менеджмент — это также область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию. Наконец, менеджмент как собирательное от менеджеров — это определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению. Значимость менеджмента была особенно ясно осознана в 30-е годы. Уже тогда стало очевидным, что деятельность эта превратилась в профессию, область знаний — в самостоятельную дисциплину, а социальный слой — в весьма влиятельную общественную силу. Растущая роль этой общественной силы заставила заговорить о «революции менеджеров», когда оказалось, что существуют корпорации-гиганты, обладающие огромным экономическим, производственным, научно-техническим потенциалом, сопоставимым по мощи с целыми государствами. «Дженерал Моторс», например, неизменно присутствует в первой дюжине самых крупных экономических субъектов мира (включая как государства — США, Японию, СССР и др., так и корпорации). Крупнейшие корпорации, банки составляют стержень экономической и политической силы великих наций. От них зависят правительства, многие из них имеют транснациональный характер, простирая свои производственные, распределительные, сервисные, информационные сети по всему миру. А значит, решения менеджеров, подобно решениям государственных деятелей, могут определять судьбы миллионов людей, государств и целых регионов. Однако роль менеджеров не ограничивается их присутствием лишь в огромных многоуровневых и разветвленных корпоративных структурах управления. В зрелой рыночной экономике не менее важен и малый бизнес. По количеству — это более 95% всех фирм, по значению — это наибольшая приближенность к повседневным нуждам потребителей и в то же время полигон технического прогресса и других нововведений. Для большинства населения — это еще и работа. Умело управлять в малом бизнесе — значит выжить, устоять, вырасти. Как это сделать — тоже вопрос эффективного менеджмента.

Еще немного и понятиях. Возникает вопрос — можно ли считать, что английское понятие «менеджмент» и русское «управление» и, соответственно, «менеджер» и «руководитель» — это одно и то же. И да, и нет. В общем смысле или, так сказать, с высоты птичьего полета, пожалуй, — да. Вместе с тем есть и отличия в трактовке и применении этих понятий, интересные, правда, в основном лишь специалистам. Однако два отличия представляются существенными. Во-первых, говоря о «менеджменте», американцы почти всегда подразумевают фигуру «менеджера» — человека, субъекта управления, действующего в некоторой организации. В более общем смысле они применяют термин «администрация», «администрирование» (administration), который в большей степени отражает обезличенную систему управления. Во-вторых, когда говорят «менеджер», то, по большому счету, имеют в виду профессионального управляющего, осознающего, что он представитель особой профессии, а не просто инженер или экономист, занимающийся управлением. К тому же менеджер — это человек, прошедший, как правило, специальную подготовку.

Книга эта поможет Вам, уважаемый читатель, сделать достаточно серьезные, для кого-то первые шаги на этом пути. Вопрос «Как стать менеджером?» на самом деле не так уж и наивен. Конечно, для этого нужно занять управленческую должность, стать руководителем. Но главное — сознавать свою профессиональную принадлежность к менеджменту, освоить ту сумму знаний, которая прямо касается менеджмента, придерживаться некоторых стандартов, даже внешних атрибутов поведения, которые обычно присущи менеджерам. Полноценному менеджеру, например, в какой бы он стране не находился, нужно знать английский язык. И все же при этом не следует забывать, что ценен тот руководитель, который знает свое дело, умеет хорошо управлять, добиваться поставленных целей, независимо от его внешности и образования. Где бы то ни было, именно это — главный стандарт настоящего «менеджера».

В культуре развитых капиталистических стран понятие менеджмент очень часто соседствует с понятием *бизнес*. Бизнес — это деятельность, направленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции или услуг. «Управление бизнесом» (business management) — это управление коммерческими, хозяйственными организациями. Наряду с этим практически как синоним применяется термин business administration, который можно перевести как «деловое администрирование». Термин «менеджмент» применим к любым типам организаций, но, если речь идет о государственных органах любого уровня, более правильно использовать термин public administration — «государственное управление».

Бизнесмен и менеджер — это не одно и то же. *Бизнесмен* — это тот, кто «делает деньги», владелец капитала, находящегося в обороте, приносящего доход. Им может быть деловой человек, в подчинении которого никто не находится, или крупный собственник, который не занимает никакой постоянной должности в организации, но является владельцем ее акций и, может быть, состоит членом ее правления. *Менеджер* же обязательно занимает постоянную должность, в его подчинении находятся люди. Несколько более частный случай бизнеса — это *предпринимательство*. Этот вид деятельности еще больше связывается с личностью человека — *предпринимателя*, который осуществляет бизнес, затеявая новое дело, реализуя некоторое нововведение, вкладывая собственные средства в новое предприятие и принимая на себя личный риск. Различия между менеджером и предпринимателем будут очень велики, если менеджер тяготеет к бюрократическому стилю руководства, но они в определенной мере стираются, если он придерживается предпринимательского стиля управления. Решить это противоречие пока удастся очень немногим крупным фирмам, и все же читатель найдет некоторые примеры успеха в этом деле на страницах настоящего учебника.

Широкий общественный интерес к менеджменту в значительной степени связан со становлением и развитием *школ бизнеса* или *школ менеджмента*, наиболее распространенных в США и являющихся частью «инфраструктуры управления». Инфраструктурные отрасли в производстве — энергетика, транспорт, телекоммуникации и т.п., и в непроизводственной сфере — образование, издательское дело, компьютерные сети общего пользования, консультирование и т.п. — весьма развиты именно в рыночной экономике, где особенно важны горизонтальные связи, и услуги общего пользования, удовлетворяющие некую общественную потребность и оплачиваемые потребителем, быстро оформляются в самостоятельный большой, средний или малый бизнес. Сегодня США — страна самой развитой в мире управленческой инфраструктуры. Только зарегистрированных, имеющих официальный сертификат Американской ассамблеи университетских школ бизнеса, программ в области бизнеса и управления в Америке свыше 1300, в том числе 600 — это школы бизнеса, самостоятельно действующие в рамках многопрофильных университетов. Они дают регулярное образование в области бизнеса и менеджмента. В стране действует свыше 10 тыс. консультативных фирм, не считая десятков тысяч независимых консультантов, которые оказывают услуги по различным аспектам этой деятельности. Более 70 периодических изданий, свыше десятка издательств специализируются на литературе по управлению и бизнесу. США — лидер науки управления, исследований в области бизнеса и менеджмента с точки зрения и численности исследователей, и объема затрачиваемых средств, и широты охватываемых проблем.

Система образования по бизнесу и менеджменту, как и по большинству других специальностей, является в США трехступенчатой. После окончания средней школы, проучившись четыре года в университете или колледже, можно получить степень *бакалавра*, что примерно соответствует нашему диплому о высшем образовании. При этом после первых двух лет можно прервать образование, что будет равносильно окончанию «младшего колледжа». Далее следует двухгодичное образование по *магистерским* программам: «магистра делового администрирования» — Master of Business Administration — знаменитой MBA (Эм Би Эй); «магистра науки управления» — Master of Management Science — MMS (Эм Эм Эс); «магистра международного менеджмента» — Master of International Management — MIM (Эм Ай Эм) и подобным им.

Обычно на магистерские программы поступают люди в возрасте 25-30 лет, имеющие кроме степени бакалавра не менее двух лет практической работы. Степень магистра, присваиваемая в результате обучения, вообще говоря, не является ученой. Это степень скорее «профессиональная», свидетельствующая о том, что получивший ее выпускник имеет не только теоретические, но и практические знания и отчасти навыки в области бизнеса и менеджмента на основе разбора большого количества управленческих ситуаций, участия в управленческих играх, стажировок в крупных фирмах, за границей и т.п. Программы MBA — основные для школ бизнеса, особенно ведущих. Они отличаются исключительной интенсивностью учебы и гарантируют высокое качество специалистов. За выпускниками первой десятки наиболее котирующихся школ бизнеса идет настоящая охота. Например, начальная зарплата магистра Гарвардской школы бизнеса, вот уже много лет занимающей первое место, как правило, превышает 60 тыс. долл. в год. Ее постоянный соперник — Стэнфордская школа бизнеса, ведущие места занимают Уортонская школа в Пенсильвании, Слоуновская школа в Массачусетском технологическом институте, Школа бизнеса Мичиганского университета и другие. И в то же время у тех, кто оканчивает менее престижные школы, могут возникнуть проблемы с трудоустройством. В целом же, чтобы сделать карьеру профессионального управляющего в США, особенно в крупной фирме, или

же специалиста по бизнесу и менеджменту высокого ранга, наличие магистерской степени считается весьма желательным. В последнее время широко распространяются вечерние программы обучения по магистерским программам для руководителей-практиков высшего звена (Executive MBA). В целом профессиональную степень MBA ежегодно получают около 72 тыс. американцев, что составляет четвертую часть всех магистров, которых готовят американские университеты по всем специальностям.

Третьей ступенью обучения бизнесу и управлению являются программы, ведущие к получению степени *доктора философии* — Philosophy Doctor — Ph.D. (Пи Эйч Ди). Они предусматривают трех—четырёх годичное обучение с обязательной защитой диссертации и присвоением ученой степени Ph.D. Эта степень, примерно равная степени кандидата наук в сильном советском ВУЗе или научно-исследовательском институте, выше степени магистра, но существует как бы параллельно. Магистерская степень — профессиональная, а докторская — ученая. Те, кто ее получают, не намереваются становиться менеджерами-практиками, а будут заниматься исследованиями, преподаванием в этой области, либо профессиональной работой плановика, аналитика на фирмах. Высокое качество Ph.D. в университетах США (где, кстати, нет аналогов второй, более высокой степени «доктора наук», присваиваемой у нас и в Европе) определяется освоением прежде всего огромного массива научной литературы и многочисленными специальными курсами по предмету. Нередко аспирант, начинающий программу Ph.D. в одном университете, заканчивает ее в другом, что диктуется его научными интересами, логикой исследования, наличием крупных ученых, занятых исследованиями по интересующим его проблемам. На программу Ph.D. поступают аспиранты, имеющие степень бакалавра, а иногда (совсем не обязательно) — степень магистра, в этом случае срок обучения уменьшается. Эта американская система является весьма разветвленной, гибкой и дорогостоящей. Плата за обучение по программе MBA обычно составляет в ведущем университете около 15 тыс. долл. в год, а получение степени Ph.D. обходится еще дороже.

В последнее время эта система образования нередко подвергается критике. По мнению некоторых, она формирует людей, находящихся «в башне из слоновой кости», имеющих высокие амбиции, но не знающих реальной жизни, неспособных приспособиться к переменам. Тем не менее, школы бизнеса в США отнюдь не разоряются. Более того, доходы от магистерских программ — это обычно хорошая поддержка для других, некоммерческих видов деятельности американских университетов. Если какие-то магистерские программы перестают пользоваться спросом, их заменяют другими. Чтобы усилить связь науки и практики, многие школы бизнеса предпочитают брать в преподаватели людей, поработавших на руководящих должностях в фирмах и госведомствах и в то же время имеющих степень Ph.D., опытных в обучении и научных исследованиях. Профессора, прошедшие такого рода «ротацию» — это особая, очень ценная для школ бизнеса категория преподавателей.

Следует однако подчеркнуть, что американский путь формирования менеджеров — не единственный в мировой практике. В Японии, например, существует всего лишь три школы бизнеса, главным образом, для подготовки тех, кто намеревается работать за границей. Руководителей готовят сами фирмы на основе концепции «обучения посредством опыта», планомерно перемещая их по разным должностям. Это позволяет познать специфику различных аспектов бизнеса и досконально изучить свою фирму. Лишь в возрасте около 35 лет сотрудники имеют шанс получить первую руководящую должность. На японских фирмах учатся все — от рабочих до президента, и главная ответственность за это возлагается на руководителей каждого из подразделений, старшие учат младших. Направление практиков на обучение в сторонние учебные центры — дело не частое, хотя, например, на фирме «Мацусита Дэнки» существует Академия Мацуситы, где способных молодых людей с высшим образованием обучают еще целых пять лет. Но это исключение для элиты.

Европейцы также имеют школы бизнеса. В их ведущей европейской ассоциации EFMD (European Fund for Management Development «Европейский фонд развития менеджмента») зарегистрировано около 300 полноценных центров обучения менеджеров. Многие из них отличаются высоким уровнем подготовки, хотя магистерские степени в области бизнеса и управления не так распространены и не столь высоко котируются, как в США. Несколько большее значение в европейских школах имеют приближенные к производству дисциплины, изучение социальных, а также страновых и международных аспектов бизнеса и управления.

И все же следует признать, что подготовка, формирование менеджеров в разных странах очень сближаются и по существу, и по методам организации обучения, особенно в последнее десятилетие. Менеджмент как профессия, как область знания становится поистине интернациональным. Освоение опыта управления каждой из стран, передача этого опыта — дело очень ценное и полезное, что начинают понимать все. Ведь это позволяет не только понять, как вести бизнес за границей, но и научиться избегать ошибок в ситуациях, которые не встречались в настоящем и прошлом, но вполне возможны в будущем. История чужого успеха или неудачи тоже бывает очень поучительна. И, конечно, научные и эмпирические обобщения, выработка общих принципов эффективного управления, типизация его различных форм и условий их применения — все это предмет серьезной работы тех, кто думает о менеджменте в научном плане, продвигает вперед управленческую мысль.

Во всем этом многообразии теорий и явлений живой практики американский менеджмент был и

остаётся наиболее мощной «управленческой цивилизацией». Его ведущее значение в мире сегодня неоспоримо, а влияние на развитие теории, практики, а тем более обучения управлению наиболее велико. Нет нужды слепо следовать выводам американских теоретиков и рекомендациям их практиков, но знать их идеи, безусловно, необходимо.

Как раз этому служит предлагаемый нашему читателю данный американский учебник по управлению. Это не первая книга такого рода, переведенная в СССР. В 1981 году вышла книга Г. Кунца и С. О'Доннелла «Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций» (Пер. с англ. М.: Прогресс, 1981). Ранее наши читатели познакомились с довольно полным «Курсом для высшего управленческого персонала» (Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. В. И. Терещенко / М.: Экономика, 1970). Обзорный характер носила книга Д. О'Шонесси «Принципы организации управления фирмой» (М.: Прогресс, 1979). Среди советских работ по этой проблематике наиболее существенную роль сыграла книга академика Д. М. Гвишиани «Организация и управление» (2-е доп. изд. М.: Наука, 1972), посвященная систематизации и анализу американской теории управления на тот момент. Однако учебник «Основы менеджмента» носит качественно иной характер. В нем привлекают три характерных особенности.

Во-первых, это — достаточная полнота описания наиболее важных элементов современного знания об управлении, в то время как, скажем, книга Г. Кунца и С. О'Доннелла, в основном, освещала принципы «классической» или «административной» школы в теории управления, а более компактный учебник Д. О'Шонесси содержал популярный обзор результатов наиболее известных исследований в этой области. Авторы «Основ менеджмента» пошли, по их признанию, по пути несколько эклектическому. Они не стали гоняться за мнимой методологической стройностью изложения, а постарались достаточно сбалансированно осветить достижения различных подходов и школ и их реальный вклад в современную управленческую мысль. Читатель книги может быть уверен, что получит основы знаний о менеджменте, познакомится со всеми наиболее важными достижениями западной управленческой мысли, узнает наиболее известные имена авторитетов науки и практики менеджмента. В целом это подготовит к тому, чтобы сделать следующие шаги — углубиться в изучение специальной литературы по отдельным аспектам управления, обсуждать эти проблемы с западными коллегами или учиться менеджменту за рубежом. Такая особенность книги, конечно, является большим достоинством в наше время приобщения к достижениям мировой управленческой мысли.

Во-вторых, данный учебник имеет свои преимущества с точки зрения круга читателей. При добротном научном уровне он написан доходчиво, увлекательно, даже живо, чего не было ни в одной из предыдущих книг такого рода — отечественных или переводных. Его можно не только внимательно прорабатывать с карандашом в руках, но и просто читать для расширения кругозора, а то и для удовольствия. Основной контингент наших читателей — те, кто занялся изучением менеджмента, не имея серьезной предварительной подготовки и, может быть, даже высшего образования. В Америке этим учебником пользуются, прежде всего, студенты-бакалавры. Мне, в частности, довелось его использовать в качестве основного учебного пособия при чтении курса основ менеджмента в 1989 г. в Государственном университете Сан-Франциско для студентов этой категории. Но с учетом специфики нашей страны этот учебник может быть использован не только студентами. Руководители, которые получают подготовку в области менеджмента или повышают свою квалификацию, уже сложившиеся инженеры или экономисты с опытом конкретной работы найдут для себя эту книгу интересной и полезной, поскольку она открывает новую для них область знаний, обычно не входящую в наши вузовские курсы. Книга эта вследствие все той же новизны ее проблематики может быть весьма полезна и для тех, кто получает последипломное образование в аспирантуре или же по новым для нас магистерским программам. Ее, безусловно, используют те, кто налаживает сейчас в нашей стране преподавание менеджмента. Ее прочтут люди разных возрастов и профессий, занимающихся самообразованием. Словом, при становлении новой системы подготовки и повышения квалификации менеджеров в нашей стране данный учебник, как представляется, окажется весьма ко времени.

В-третьих, эта книга интересна с точки зрения методического подхода к организации изложения материала. На мой взгляд, она представляет собой хороший образец высокого научного уровня, отточенности определений и формулировок, чувства меры в изложении научных истин и в то же время полновесной информации о практике управления, ярких примеров и конкретных ситуаций для анализа. Обилие иллюстративного и схематического материала, обобщения в конце каждой главы, вопросы для обсуждения — все это, конечно, итог многолетней эволюции методики управленческого образования в Америке, а для нас — пример современного подхода к эффективному обучению студентов и руководителей.

Говоря о содержании книги, следует признать, что она дает неплохое представление о состоянии американской управленческой мысли. Читая ее, можно, в частности, сформировать определенную позицию по традиционному, но до сих пор актуальному вопросу: является ли управление наукой или искусством? Имеется достаточно оснований, чтобы утверждать, что это — синтез науки, искусства и опыта, о чем говорится в главе 1. Это, конечно, тривиально, но важно осознать тот факт, что деятельность по управлению настолько сложна, а наука управления — еще настолько молода, что нужно с большой осторожностью оценивать ее возможности,

разумеется, не умаляя полезности проверенных жизнью теорий и научно обоснованных методов. Никто не знает простых рецептов решения управленческих проблем, что многократно подчеркивается на страницах данной книги. Эта мысль лежит в основе методологии «ситуационного подхода» к управлению — едва ли не самого крупного научного результата в этой области за последние два десятилетия.

Характерные для отечественной литературы прошлых лет заверения в том, что мы якобы способны «научно управлять» не только производством, но и обществом, не выдерживают критики ни с теоретической, ни с практической точек зрения. С объективных позиций, современное состояние научного знания об управлении и ведении хозяйства таково, что оно может служить источником не только озарений, но и серьезных заблуждений, а «научно обоснованные» теории и методы могут принести не только пользу, но и значительный вред. Необходимо признать, что миф о «научном управлении» долгое время был просто выгоден правящему слою бюрократии в административно-командной системе в нашей стране как один из аргументов централизации власти в ее руках. Сегодня же попытка обывателей найти виноватых в наших прошлых и настоящих ошибках среди ученых, которые якобы не то советовали руководителям, просто некорректна с позиций реальной практики управления, тое погоду делают те, кто обладает властью, а не те, кто что-то им советует. Хотя в отстаивании науки и образования в области управления повинны, конечно, люди ученые.

В реальном управлении фигура ученого, эксперта, пожалуй, не так важна, как фигура руководителя, пусть не столь образованного, но владеющего тайнами управления как искусства в силу своих личных качеств, таланта, опыта, навыков и здравых суждений. Соединение таланта и научного знания в этой области даст синергетический эффект, умножит способности добиваться нужных результатов на практике. Сделать все, чтобы на поверхность реальной экономической жизни поднялись настоящие таланты в области бизнеса, менеджмента, предпринимательства, чего бы это ни стоило — вот путь спасения в условиях рынка. Без этого в нашем хозяйстве не произойдет ничего хорошего.

Для читателя важно в то же время понять, что управление, менеджмент — это, конечно, *самостоятельная область знаний*, требующая вдумчивого освоения. Это отдельная дисциплина, а точнее — междисциплинарная область, которую правильнее всего назвать «управленческая мысль», сочетающая в себе науку, опыт, «ноу-хау», приумножаемые управленческим искусством. Читатели книги убедятся, что на управленческую мысль влияют достижения многих наук, а эволюция управления в XX веке как раз и состоит в использовании этих достижений для решения главной проблемы — как получить желаемые результаты на основе согласованных действий многих людей, производящих продукцию и услуги и использующих многообразные ресурсы.

И, действительно, первый прорыв в управленческой мысли, происшедший в начале века и связанный с «тейлоризмом», был основан на положении о том, что управлять можно «научно». Это явилось одновременно и озарением, и иллюзией, но фактически состояло в перенесении идей инженерных наук на управление в низовом производственном звене. Правда, довольно скоро в мире управления осознали принципиальную ограниченность «тейлоризма». Последующий крупный шаг в развитии западной управленческой мысли, тесно связанный с предыдущим, состоял в распространении «принципов управления», сформулированных А.Файолем, что можно признать первым самостоятельным результатом «науки администрирования» в ее теперь уже классическом варианте, ориентированном прежде всего на построение «формальных» организационных структур и систем. Не случайно американцы называют этого француза отцом менеджмента. Надо сказать, что поиски рациональных форм управления предприятиями в нашей стране велись в то время с некоторым учетом этих достижений. Так, например, решением партийной конференции «функционалка» (по Тейлору) была упразднена в пользу «линейно-функциональных» оргструктур (по Файолу). Но за всем этим стояли отнюдь не научные аргументы, над страной уже витал призрак жестко контролируемых иерархических систем управления, основанных на беспрекословном подчинении низовых уровней вышестоящим, на универсализме, стандарте и обезличенности, что стало политической и хозяйственной реальностью на многие десятилетия.

Третий прорыв в управленческой мысли, сопоставимый по своему значению с первыми двумя и называемый часто «неоклассическим» — зарождение школы «человеческих отношений» на рубеже 30-х годов. В 1940—60-е годы это направление было продолжено развитием теории организаций как социальных систем, но по своему характеру это было не что иное как использование достижений психологии и социологии — наук о человеческом поведении — в управлении. В советской теории и практике ничего, кроме жесткого отпора «проискам» буржуазной идеологии в области налаживания «человеческих отношений», это не вызвало, а попытки отдельных наших ученых апеллировать к разуму привели лишь к разгрому социологии и остановили ее применение в управлении. Это, наряду с недооценкой психологических аспектов поведения в реальных организациях, нанесло нам огромный ущерб, который до сих пор отнюдь не восполнен.

Новый рывок в управленческой мысли — развитие современных количественных методов обоснования решений в 1950—60-е годы — оказался прямым следствием применения математики и компьютеров в управлении. В нашей стране в этот период экономико-математическое движение было особенно сильным, оно

оказало большое и в целом положительное влияние на экономическую и управленческую мысль, хотя и не было лишено серьезных иллюзий и значительных недостатков. Именно «количественная школа» в мировой управленческой мысли стимулировала привлечение положений теории систем, кибернетики — областей науки, синтезирующих, интегрирующих сложные явления — к управлению, что по прошествии времени способствовало преодолению конфликта между рационализмом сторонников «науки управления» и романтизмом энтузиастов налаживания гармонии в человеческих отношениях, организациях и обществе.

На рубеже 1970-х годов переломной для всей управленческой мысли явилась четко сформулированная идея о том, что организация — это открытая система, которая приспосабливается к своей весьма многообразной внешней и внутренней среде, и главные причины того, что происходит внутри организации, следует искать вне ее. 70 — 80-е годы прошли в интенсивных поисках взаимосвязей между типами среды и различными формами управления. Увы, и этот переход от универсализма к «ситуационному подходу», сравнимый с переходом от плоскости к трехмерному пространству, от немого черно-белого кино к цветному со стереофоническим звуком, в отечественной управленческой мысли, находившейся, как и все общество, в застое, к сожалению, прошел почти незамеченным.

Десятилетие 80-х ознаменовалось новым прорывом — неожиданным для многих американцев открытием значения «организационной культуры» как мощного инструмента управления, особенно эффективно используемого японцами. Сегодня многие американские теоретики склонны ставить культуру по силе воздействия на людей вровень с организацией как управленческим инструментом, а учебные программы по преобразованию культуры в организациях — модное новшество ведущих школ бизнеса в 90-е годы. Как представляется, в этом есть рациональное зерно. Ведь и мы во второй половине 80-х годов обнаружили, что главный потенциал и в то же время главная опасность для прогрессивных изменений кроется в человеке, а точнее, в его сознании, в культуре, в том числе в культурных стереотипах поведения в организациях.

Если говорить о годах 90-х, то здесь, на мой взгляд, просматриваются три наиболее интересные тенденции. Первая из них связана с некоторым возвратом к прошлому — осознанием значения материальной, технологической базы современного производства и оказания услуг. Это вызвано не только применением компьютеров в управлении, но и вообще усилением влияния технического прогресса на достижение целей организации, повышением роли производительности и качества для победы в конкуренции. Не случайно в данном учебнике об основах управления появились самостоятельные разделы об управлении операциями и достижении высокой производительности посредством синтеза деятельности людей и использования технологических факторов производства. Как представляется, управленческая мысль снова вступает в период некоторого усиления в ней «технократизма» на новой, более глубокой и здоровой основе.

Однако, параллельно с этим наблюдается и вторая тенденция, касающаяся уже социальных, поведенческих аспектов, — это усиление внимания не только к организационной культуре, о чем говорилось выше, но и к различным формам демократизации управления, участия рядовых работников в прибылях, в осуществлении управленческих функций, в собственности. Эта идея, зародившаяся в 30-е годы и настойчиво развиваемая теоретиками 50—60-х годов, в практике американского менеджмента реализовывалась, впрочем, довольно вяло. Этим американский менеджмент отличался от европейского и японского (хотя и очень своеобразного в этом смысле) управления. Но сегодня демократизация управления, участие в управлении

— это реальность. Уже общепризнанно — и в Европе, и в Японии, и в США — что за демократизированными, «партиципативными» формами управления — будущее. Этот феномен, по-видимому, будет обобщаться и осмысливаться в ближайшие годы специалистами по управлению. Наша практика может дать в этой области много своеобразного и интересного, так же как и в вопросах этики бизнеса — еще одного традиционного, но ставшего опять весьма актуальным аспекта хозяйствования в условиях рынка, экономической свободы.

Наконец, третья особенность управленческой мысли в 90-е годы — усиление международного характера управления. Вслед за переходом большинства постиндустриальных стран к открытой экономике, резким повышением роли международной конкуренции и в то же время кооперации производства, развитием транснациональных корпораций и т.п. интернационализация управления ставит очень много новых вопросов перед управленческой теорией и практикой. Важнейшие из них — что есть общее и особенное в управлении, какие закономерности, формы, методы управления являются универсальными, а какие действуют в диапазоне конкретных условий разных стран, как наилучшим образом выполнять функции управления во внешнеэкономической деятельности, в чем состоят особенности национального стиля в управлении, в организационном поведении, насколько эти особенности важны для достижения желаемых результатов, как иностранцам быстрее приспособиться к национальной местной среде. Все это исключительно интересные новые вопросы, многие из которых еще ждут своего ответа. Для нас же и в этой области предстоит преодолеть серьезное отставание, потому что международный бизнес для многих — дело новое, ему надо учиться с азав. Предприятий и организаций, участвующих во внешнеэкономической деятельности, уже более 30 тысяч, и обучить и проконсультировать весь их персонал в короткие сроки невозможно. И все же поиск

кратчайших путей к успеху в этой области, учитывающих опыт других стран, не повторяющих чужих ошибок, — достойная задача для творчески мыслящих людей в нашей стране.

Достоинство данного учебника в том, что он, освещая состояние управленческой мысли в научном и в прикладном аспектах, доводит читателя примерно до середины 80-х годов. В то же время он — очень американский, тесно связанный с развитием именно американской управленческой мысли, основанный на многих ценностях, характерных для американского общества, культуры, менеджмента. Он содержит яркие примеры из практики прежде всего этой страны. Поэтому нужно сделать и некоторую скидку на эту специфику, оставить место и для определенной доли скептицизма, для свободного поиска мысли и учета наших, особенных условий. В то же время надо ясно осознавать, что в этой книге речь идет всего лишь об основах управления. Реальное профессиональное знание по управлению, по менеджменту требует освоения как специальной управленческой литературы по разным разделам данной дисциплины (именно поэтому в тексте сохранены многочисленные ссылки на американские источники), так и освоения основополагающих работ по смежным дисциплинам — экономике, социологии, психологии, математике, кибернетике и т.п. Это нужно прежде всего, конечно, для тех, кто намерен посвятить себя исследованиям и преподаванию в области управления. Для практиков же, по-видимому, намного важнее углубиться в изучение конкретных ситуаций, а в более общем плане — в изучение истории хозяйствования на примере известных организаций, знаменитых проектов, деятельности выдающихся руководителей и т.п. Думается, что этот эмпирический пласт в управленческой мысли для нас пока еще — неосвоенная целина. Подняв его, мы многое поймем в нашем управлении, научимся отделять зерна от плевел, извлечем уроки из прошлого, сделаем реальный шаг вперед.

Если попытаться оценить значение данного учебника для нашего читателя в современных условиях, то следует подчеркнуть, что еще каких-то пять лет назад эту книгу, может быть, не стоило бы издавать крупным тиражом. Она могла быть использована при обучении курсам зарубежного опыта управления, которые читались и сейчас читаются в немногих наших учебных заведениях, а для исследователей-американистов показалась бы, естественно, несколько поверхностной. Ее было бы лучше заменить серией более специальных, узко направленных книг или работами советских авторов, дающих анализ и оценку отдельных аспектов зарубежного менеджмента. До недавнего времени так и происходило. Однако сейчас потребность в такой книге велика, поскольку именно в настоящее время необходимо формирование нового управленческого мышления у большинства людей. Ведь сейчас уже есть весьма высокая уверенность в переходе нашей экономики к рынку. А этот переход означает колоссальную структурную перестройку всей системы управления.

Управление организациями — это *адаптация*. Таков краеугольный камень современной методологии менеджмента. Ничто в управлении не происходит немотивированно, все имеет свою причину, все определяется архисложным хитросплетением влияния многих переменных, внешней и внутренней среды организации. Именно поэтому так сложно управлять хорошо. Современная управленческая мысль позволяет нам осознать эту истину.

Конечно, можно говорить о нашем отставании в теории и особенно в практике эффективного управления, однако, на мой взгляд, это было бы, по большому счету, просто некорректно. Ведь управление советскими организациями в течение десятилетий было приспособлено к требованиям определенной среды — административно-командной системы. И адаптация к этой системе, не только к организационно-правовому, хозяйственному механизму, но и к ее политике, идеологии, системе ценностей происходила весьма активно и по-своему отнюдь не безуспешно. Выполнение плана, зачастую любой ценой, вместо удовлетворения потребностей потребителя; рост размеров предприятий, увеличение объема выпуска продукции безотносительно к повышению ее качества и экономному использованию ресурсов; стабильность вместо динамики; унификация вместо разнообразия; подчинение вместо инициативы и свободы — эти и другие требования экономической системы побуждали к жизни определенные формы управления, позволявшие приспособиться к конкретным условиям. По современным классификациям то, что было распространено раньше, — это бюрократические, механистические системы управления организациями.

Административно-командная система искала свои таланты. Среди них были выдающиеся «командиры производства», блестящие технократы, которым индустрия обязана чередой ярких достижений, но, вместе с тем — и жесткие бюрократы, догматики, мастера политической интриги, оказавшиеся творцами либо пособниками не просто застоя в обществе, но и настоящего национального бедствия. Огромная масса людей в нашем хозяйстве, не занимавшихся политикой, просто трудилась на рядовых управленческих должностях. Они делали свое дело в рамках системы, где им выпало жить, их действия соответствовали требованиям конкретных ситуаций, а взгляды — общепринятым в их среде. Во многих случаях добиваться результата в этой среде было труднее, чем в иной, более рациональной по своему устройству. Это требовало напряжения мысли, своеобразного поиска, огромной личной самоотдачи. К сожалению, социальный отбор, действующий в административно-командной системе, часто способствовал продвижению не самых лучших людей на высшие управленческие должности. И все же с позиций сегодняшнего дня никак нельзя умалять потенциала наших руководителей, инженеров, рабочих, да и предпринимателей. Важно наилучшим образом использовать и

развить этот потенциал. Другого пути у нас нет. Нужно глубоко осознать тот факт, что все мы — продукт «управленческой цивилизации» бюрократического толка, проявившей свою историческую несостоятельность и нуждающейся в революционной перестройке.

Следует иметь в виду, что за свою историю человечество выработало всего три принципиально различных инструмента управления — то есть воздействия на людей. Первое — это *иерархия*, организация, где основное средство воздействия — отношения власти-подчинения, давление на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ и т.п. Второе — *культура*, то есть вырабатываемые и признаваемые обществом, организацией, группой ценности, социальные нормы, установки, шаблоны поведения, ритуалы, которые заставляют человека вести себя так, а не иначе. Третье — это *рынок*, то есть сеть равноправных отношений по горизонтали, основанных на купле-продаже продукции и услуг, на отношениях собственности, на равновесии интересов продавца и покупателя.

Важно понять, что иерархическая организация, культура, рынок — явления сложные. Это не просто «инструменты управления». В живых, реальных хозяйственных и социальных системах все они почти всегда сосуществуют. Речь идет лишь о том, чему отдается приоритет, на что делается главная ставка. Это и определяет сущность, облик экономической организации общества.

Корнем административно-командной системы традиционного советского общества была иерархия, носившая, так сказать, «всеобщий характер». Все имело какую-то линию подчинения, вышестоящую инстанцию, а полномочия высшей исполнительной власти были практически ничем не ограничены. Но параллельно с этим советское общество активно использовало и «жесткую» культуру в качестве мощного средства воздействия на своих членов. Через идеологию, членство в партии, под влиянием средств массовой информации, образования, поддерживаемых традиций и привычек люди постигали многочисленные «можно» и «нельзя», контролируемые прежде всего партократией. Они либо придерживались их, либо входили в конфликт с официальной системой.

Рынок как универсальное средство воздействия на хозяйственную жизнь при этом всячески подавлялся, использовался почти исключительно для торговли предметами потребления. «Экономические методы» управления применялись в четких рамках иерархических систем. И все же рынок в своем естественном мощном состоянии существовал в теневой экономике, которая попутно строила свои иерархические отношения в скрытых антиобщественных, коррумпированных структурах, формировала негативные культуры, деформирующие сознание людей, их социальные отношения.

Административно-хозяйственная система, прошедшая длительную эволюцию, была хорошо отлажена и согласована в своих главных элементах. Со сталинских времен она позволяла держать общество и конкретные организации «в узде», добиваться целей, которые устанавливались сверху, невзирая на издержки, подавлять внешние проявления конфликтов. Эту «гармонию зла» авторы данной книги, как прагматики, по-видимому, признали бы эффективной (обратите внимание хотя бы на их оценку Мао Цзедунa на стр. 46). К тому же данная система была направлена на активное удовлетворение низшей из социальных потребностей людей — потребности в причастности, принадлежности к какой-либо группе (см. главу 13). Несмотря на жестокое подавление прав отдельной личности, для многих лояльных членов общества миф о всеобщем участии в строительстве счастливого будущего страны под мудрым руководством, о жизни в самом справедливом обществе составлял основу мировоззрения.

Ныне, однако, система управления должна претерпеть радикальные преобразования вместе со всем обществом. Их необходимость вызвана тем, что административно-командная система, идеология, лежащая в ее основе, пришли в очевидное противоречие с требованиями развития производительных сил и обеспечения прав человека. В условиях научно-технической революции новая технология и организация производства выводит передовые страны на такой принципиальный уровень удовлетворения экономических потребностей отдельных личностей, что это уже — материальная база для достижения реальной экономической свободы в жизни большинства людей. Пусть это касается не всех стран и не всех людей, пусть существует на фоне большого социального неравенства. Однако качественный скачок уже произошел. Реальная техническая возможность дать людям в массовых масштабах человеческие условия существования — материальные и социальные, избавить их от участи «сырого материала эксплуатации», сделать их свободными существует.

Но чтобы такой скачок совершить, нужно, как показывает опыт многих стран на разных континентах — и традиционных, и новых лидеров мирового развития, — иметь адекватную этому систему управления и культуру, которые способны обеспечить производительность, эффективность, динамичность, адаптивность производства к разнообразным требованиям потребителей, поставщиков, изобретателей и т.п. Только рынок как средство управления экономикой по своей природе обладает таким потенциалом. Иерархия, организация — это рациональное средство внесения стабильности, регламентированности в хозяйственную и иную деятельность. К тому же рынку и иерархии соответствуют разные культуры, почти полярно противоположные по своей сути.

Перестройка хозяйственного уклада советского общества как раз и состоит в кардинальном структурном

изменении. Рынок — как продукт правового государства и хозяйственная реальность должен стать главным «инструментом управления» (точнее, даже самоуправления) на уровне общественного производства в целом. Именно он определит сущность хозяйственного уклада нового общества, его внешнюю среду. Теперь уже товарно-денежные отношения будут стремиться приобретать «всеобщий характер», и общество вполне резонно будет ограничивать этот процесс в некоторых, прежде всего духовных сферах: образовании, культуре, науке, здравоохранении и т.п.

Иерархия не отомрет и не разрушится — это было бы бедствием, она отойдет на второй план в некоторые сектора экономики, требующие большего контроля, а главное, переместится ниже — на уровень конкретных организаций, где ее полезная роль сохранится еще долго. Сами организации будут адаптироваться к новой внешней, отчасти — внутренней среде, в их недрах бюрократические, механистические структуры и системы управления будут все более сменяться органическими, гибкими, дебюрократизированными структурами и системами.

Параллельно должен произойти колоссальный, образно говоря, «тектонический» культурный сдвиг в нашем экономическом, управленческом мышлении, в психологии. Необходимо повернуть сознание руководителя, труженика к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к предпринимателю, а не к бюрократу; к новатору, а не к бездумному исполнителю; к плюрализму и многообразию, а не к унификации и обезличиванию. В общем и целом мы должны перейти от идеологии газации управления к здравому смыслу, от наукообразия абстрактных схем и начетничества самодовольных назиданий к знаниям, дающим практический результат в деле улучшения поведения людей и функционирования организаций. Если не делать этого целенаправленно, упорно, — созная всю сложность задачи, — ничего не произойдет, как бы радикально иерархические отношения ни заменялись рыночными на правовом уровне, как бы тщательно ни прорабатывались новые «системы». Размягчение, атрофия культуры как «управленческого инструмента», невнимание к ней — это в новых условиях путь к краху. Без этого «организационного цемента», способного выдержать более высокие напряжения и нагрузки, нового здания не построишь.

Данная книга может внести свой посильный вклад в формирование нового управленческого мышления и освоение нового знания, нужного нам сегодня. Некоторые ее положения для многих окажутся неизвестными, особенно если учесть наше слабое понимание сути рынка и конкуренции, слабую образованность в области социологии и психологии. Другие, скажем, связанные с современными методами обоснования решений, с позиций наших управленческих знаний будут восприниматься даже как несколько примитивные. Третьи, например, проблемы формирования организационных структур управления, покажутся знакомыми из прежних отечественных и переводных зарубежных публикаций. Однако, прочитав книгу, мы по-новому осмыслим многие проблемы предпринимательства и управления, которые уже стоят перед советским хозяйственником. Каждый, по-видимому, выберет те вопросы, которые больше созвучны его сегодняшним проблемам, специальности, умению видеть и усваивать новое. Однако, думается, что этот американский учебник, написанный умно и искусно, с большим вниманием и уважением к читателю, никого не оставит равнодушным. Хочется пожелать, чтобы приобщение к управленческой мысли в ее современной американской интерпретации стало для Вас, уважаемый читатель, полезным и интересным, сделало Вас более эффективным руководителем, побудило к поиску истин и практических подходов, помогающих решать наши проблемы с учетом поисков и находок других.

Издание «Основ менеджмента» — результат расширяющегося советско-американского сотрудничества. Американо-советский торгово-экономический совет (сопредседатели — У. Форрестер и В. Чеклин), его комитет по подготовке управляющих во главе с А. Ф. Добрыниным (СССР) и Д. Андреасом (США) оказали большое содействие в реализации данного проекта. Декан школы бизнеса Государственного университета Сан-Франциско А. Каннингем и профессор этого университета С. Тралл стояли у истоков этой идеи. Советские издатели книги признательны им, так же как и всем, кто работал над переводом и изданием этого учебника.

*Профессор Л. И. Евенко, ректор Высшей школы
международного бизнеса при Академии народного хозяйства*