

# Содержание

<b>Благодарности</b> .....	<b>7</b>
<b>Особая благодарность</b> .....	<b>11</b>
<b>Предисловие</b> .....	<b>13</b>
<b>Введение</b> .....	<b>15</b>
<b>Часть I</b> Предыстория	
<b>Глава 1</b> Успешные американские компании .....	<b>31</b>
<b>Часть II</b> К созданию новой теории	
<b>Глава 2</b> Рациональная модель .....	<b>65</b>
<b>Глава 3</b> Человек в ожидании мотивации.....	<b>103</b>
<b>Часть III</b> Назад, к основам	
<b>Глава 4</b> Способы разрешения неоднозначности и парадоксов .....	<b>151</b>
<b>Глава 5</b> Готовность действовать .....	<b>199</b>

<b>Глава 6</b>	<b>В тесном контакте с клиентом.....</b>	<b>263</b>
<b>Глава 7</b>	<b>Автономия и предпринимательство .....</b>	<b>337</b>
<b>Глава 8</b>	<b>Производительность обеспечивают люди.....</b>	<b>397</b>
<b>Глава 9</b>	<b>Деятельность, ориентированная на определенную систему ценностей .....</b>	<b>473</b>
<b>Глава 10</b>	<b>Как важно не отрываться от своих корней.....</b>	<b>495</b>
<b>Глава 11</b>	<b>Простая структура, немногочисленный персонал .....</b>	<b>519</b>
<b>Глава 12</b>	<b>Эффективное сочетание дисциплины и свободы .....</b>	<b>539</b>
<b>Примечания</b>	<b>.....</b>	<b>553</b>
<b>Предметный указатель</b>	<b>.....</b>	<b>583</b>

# Благодарности

Два человека сделали эту книгу значительно более легкой для восприятия, чем она была бы без их помощи. Это Джон Кокс и Дженнифер Фьютерник. Джон занялся нашими первыми, слишком громоздкими, рукописями, и с его помощью мы преодолели ту пропасть, которая лежит между неуклюжими набросками и чем-то, напоминающим книгу. Кроме того, Джон очень помог нам пережить муки рождения, доводя рукопись до кондиции во время окончательного редактирования. Дженнифер Фьютерник была вторым главным помощником в работе над книгой. Сначала обязанностью Дженнифер была работа с библиотечными ресурсами, уточнение интересующей нас информации. Однако, как выяснилось, Дженнифер обладает необычайно развитым чувством печатного слова. Она не только оказала неоценимую помощь в редактировании и вычитке рукописи, но, что гораздо важнее, неоднократно обращала наше внимание на структурные недостатки текста, утверждения, которые мы не могли подкрепить фактами, и многословие. Дженнифер болела за нашу книгу, как за свою собственную, и посвятила работе над ней невероятное количество времени и энергии.

McKinsey and Company очень любезно поддержали те усилия, которые мы посвятили исследованию передовых компаний. Многие партнеры помогли «отшлифовать» те умозаключения, к которым мы пришли в результате проведенной работы. Мы хотим выразить некоторым из них особую благодарность. Уоррен Кэннон и Рон Дэниел были теми (когда-то единственными) людьми, которые верили в наш проект с самого начала. Джон Катценбах постоянно нас подбадривал. Алан Кеннеди обеспечивал нам

интеллектуальную стимуляцию, а также предоставлял возможность проверить на крепость самые неортодоксальные из наших идей в «условиях реального боя», пока другие болельщики замирали от ужаса. Герб Генцлер из Мюнхена поддерживал наши первые шаги, верил в практическую ценность нашей работы и помогал нам утвердить эту веру в испытаниях на потребителе.

Кроме того, Жюльен Филлипс, Дон Гогел, Джим Беннетт, Джим Балоун, Раджат Гупта, Билл Прайс, Рон Бэнкрофт, Дэвид Мин и Билл Матассони из McKinsey and Company были активными «промоутерами» и редакторами материалов о ведущих компаниях.

Мы особенно остро ощущаем свой интеллектуальный долг по отношению к четырем «светилам» в области эффективности организации. Карл Вик из Корнелльского университета, Джин Уэбб и Хэл Ливитт из Стэнфорда и Герберт Саймон из Университета Карнеги-Меллон десятилетиями обличали шаблонное мышление. Личное знакомство с первыми тремя из них стало для нас источником вдохновения. Нам (как и многим другим) очень помогли могучие идеи профессора Саймона, хотя мы познакомились с ними только через книги.

Самый важный вклад в исследование ведущих компаний внесли наши друзья, которые в них работают. Особо хотелось бы выделить трех из них. Рене Макферсон из компании Dana (а ныне — из Стэнфорда) был для нас неисчерпаемым источником вдохновения. Его послужной список на посту председателя совета директоров компании доказывает, что простой смертный *может* передвигать горы. Джон Янг из компании Hewlett-Packard пожертвовал для нас своим временем и, что еще более важно, оказал существенную поддержку именно тогда, когда мы более всего в ней нуждались, — в самом начале. От Тэйта Эддера из 3М (а ныне — Allied Corporation) мы узнали о новаторстве больше, чем из какого-либо другого источника.

Заметный вклад внесли также Стэн Литтл из компании Boeing, Стэн Абрамсон из компании Westinghouse, Алан Гилберт из компании Emerson, Джим Шапиро и Кен Шталь из компании Херох, Лерри Смолл и Джек Хейлшорн из Citibank, Джек Уэлч из GE и Бак Роджерс из IBM. Их вера в то, что у нас есть, что сказать, была для нас даже более важной, чем факты, которыми они нас снабжали.

Такой же важной была помощь сотен безымянных участников более чем двухсот групп, которые стали аудиторией наших презентаций. Многие из них рассказывали реальные истории, связанные с деятельностью изучаемых нами компаний, которые — подтверждая или опровергая наши аргументы — помогли сделать наши выкладки более убедительными.

Среди этих безымянных помощников много студентов Стэнфордской школы бизнеса. В нашей книге школам бизнеса изрядно досталось на орехи, однако мы критикуем не студентов, а преподавателей. Студенты очень болеют за качество американского менеджмента. Гери Белло, сотрудник General Motors, студент школы менеджмента Слоуна, даже не осознает, насколько он помог нам сформулировать концепцию «люди как фактор производительности», которую мы рассматриваем в одноименной главе. Его энтузиазм был для нас источником вдохновения.

Доктор Макс Гюнтер и доктор Герман Грабхерр из немецкой компании Siemens также заслуживают особого упоминания. Они заинтересовались нашими первыми изысканиями и активно помогали нам в исследовании. Более того, именно их бесконечные и всегда глубокие вопросы часто помогали нашим идеям выкристаллизоваться.

Такая книга, как наша — это не только результат завершённого проекта и работы исследовательского коллектива. Для нас это квинтэссенция всей нашей жизни. С этой точки зрения Том особенно многим обязан своей матери, Эвелин Питерс, которая привила ему ненасытную

любопытность, ставшую мотивирующим фактором этого исследования, и своим первым настоящим учителям, особенно Дику Андерсону, Блейку ван Лееру и Уолтеру Миннику. Боб выражает особую признательность своей матери, Вирджинии Уотерман, под влиянием которой сложились его понятия о превосходстве, и своему отцу, Роберту Уотерману, который своим личным примером научил его ценить цельность и инициативу.

Мы кланяемся в знак бесконечной благодарности людям, которым мы посвятили нашу книгу, — Джину, Лью и Джуди. Джин Уэбб из Стэнфорда был неиссякаемым источником поддержки для Тома в течение почти 15 лет. Лью Янг из *Business Week* лично болеет за наши идеи (а в этой книге говорится именно о преданности и заинтересованности). Джуди Уотерман стала первым человеком, который по-настоящему научил Боба важности энтузиазма и «нерационального» подхода к жизни.

Важное значение имел вклад тех людей, которые долгие часы просиживали над редактированием первых версий книги и которые эксплицировали факты, печатали бесконечные копии рукописи и наших выступлений, позже ставших частью книги. Это Дженет Коллиер, Нэнси Кейбл, Нэнси Райнд, Пэтти Булена и Сильвия Остермен. Мы счастливы выразить особую благодарность Кей Дэнн, помощнику по административной работе, которая не только помогала печатать, но, что самое важное, сохраняла спокойствие в гуще лихорадочной, часто хаотической деятельности.

Последнее слово благодарности мы с удовольствием посвящаем Робин Рейнолдс из компании Harper & Row. Она отыскала нас, помогла нам окрепнуть, приходила на помощь, когда мы (часто) в этом нуждались, и хвалила (часто незаслуженно), чтобы ободрить. Спасибо тебе, Робин, за то, что поверила в нас!

## Особая благодарность

Мы хотели бы высказать особую благодарность Дэвиду Андерсону, который внес (и все еще вносит) особенно важный вклад в наше исследование передовых компаний. Дэвид, который в то время, когда мы начинали исследование, работал в компании McKinsey, а сейчас взял отпуск, чтобы учиться в Стэнфорде для защиты степени доктора философии, участвовал в проекте с самого начала. Он организовал многие интервью в изучаемых нами корпорациях и лично в них участвовал, а также проводил первый анализ финансового состояния выбранных компаний. Что самое важное, Дэвид посвятил весь свой огромный интеллектуальный потенциал разработке и формулировке многих фундаментальных идей, которые накапливались в течение нескольких лет и вошли в эту книгу. Кроме того, его живые отзывы на возникающие у нас идеи (как в их поддержку, так и против) всегда были серьезным испытанием их адекватности и глубины. Например, Дэвид горячо поддержал идею центральной роли «чемпионов продукции» и того, что мы назвали позицией ограниченной автономии. Он также привлек наше внимание к литературе на тему воспринимаемого контроля. Его преданность делу — следствие упорных интеллектуальных поисков ключевых идей — была источником вдохновения и поддержки.

Добавок Дэвид часто вел предварительные презентации нашей книги и выступал на них. Наконец, Дэвид был нашим главным помощником в написании десятой главы книги.

# Предисловие

Хотелось бы сделать несколько замечаний, которые должны помочь читателю. Мы собрали данные, составившие основу этой книги, и сформулировали их в восьми выводах. Некоторые читатели могут сказать, что наши выводы вполне тривиальны, однако это совсем не так. Во-первых, каждое из этих правил (например, близость к потребителю, люди как фактор производительности) по отдельности может показаться азбучной истиной, однако активное использование этих восьми принципов передовыми компаниями (особенно по сравнению с их менее успешными конкурентами) — явление такое же редкое, как отсутствие смога в Лос-Анджелесе.

Во-вторых, мы рискуем предположить, что третья и четвертая главы могут показаться несколько скучноватыми, потому что они посвящены главным образом теоретическим выкладкам. Конечно, их можно пропустить или прочесть в последнюю очередь, однако мы *настоятельно* рекомендуем читателю по крайней мере бегло их просмотреть, а потом уже решать, стоит ли уделять им более пристальное внимание. Мы настаиваем, потому что восемь принципов успешного управления действуют не просто потому, что «это именно так происходит». Они работают, поскольку в них заложен глубочайший смысл. Передовые компании используют — эксплуатируют, если хотите, — насущные потребности сотен тысяч индивидов, и их успех отражает правильное теоретическое основание, о существовании которого сами компании могут и не догадываться. Более того, нам кажется, что читатель будет приятно удивлен тем, насколько интересна эта фундаментальная теория. Нужно



добавить, что она не нова и уже испытывалась на практике; большинство ее положений уже выдержали проверку временем и непониманием. Руководители и авторы литературы по менеджменту по большому счету просто-напросто игнорировали эту теорию.

Нам также хотелось бы упомянуть о том, что большинство передовых корпораций, деятельность которых мы изучали, не являются клиентами консалтинговой компании McKinsey. Она поддержала наш проект и издание книги, однако никак не повлияла на выбор объектов исследования.

# Введение

После ужина мы решили остаться в Вашингтоне еще на одну ночь. Дела задержали нас, и мы опоздали на последний удобный рейс. Мы не успели забронировать номер, но недалеко располагался новый отель Four Seasons. (Когда-то мы уже останавливались в нем и остались довольны.) Проходя по вестибюлю, мы думали, сможем ли получить номер без предварительного заказа, и были готовы к холодному приему, который обычно ожидает поздних гостей. К нашему удивлению, консьержка, увидев нас, обратилась к нам по имени и поинтересовалась, как у нас идут дела. Она помнила, как нас зовут! В тот момент мы поняли, почему всего за год отель завоевал репутацию «самого подходящего места» в Вашингтоне и получил четырехзвездочный рейтинг.

Вы скажете — ну и прекрасно, но что же в этом такого особенного? Этот случай произвел на нас такое сильное впечатление, потому что в течение последних нескольких лет мы изучали передовые корпорации, стараясь понять, в чем секрет их успеха. Одна из главных составляющих таких достижений, по нашему мнению, — беспрецедентное трудовое рвение самых, казалось бы, рядовых работников. Столкнувшись не с одним или с двумя, а с множеством подобных случаев, мы были твердо уверены, что за всем этим стоит нечто необычайное. Более того, мы чувствовали полную уверенность в том, что финансовое положение передовых компаний настолько же лучше, чем в других компаниях, насколько выше трудовой энтузиазм их работников.

Нам вспоминаются и другие случаи. Мы были в другом Вашингтоне (в штате Вашингтон) на встрече с группой

директоров компании Boeing по поводу нашего исследования. В беседе с ними мы высказали мысль о том, что передовые компании, по-видимому, прилагают все возможные усилия, чтобы возвращать и поощрять тех сотрудников, которых мы зовем «чемпионами продукции», — людей, настолько преданных своим идеалам, что они добровольно борются с бюрократами и преодолевают сопротивление системы, чтобы вывести свои товары на рынок. Кто-то из наших собеседников не удержался: «А, эти! Наша проблема в том, что мы никак не можем с ними расправиться!» Тогда Боб Уитингтон, который там присутствовал, рассказал *поглинную* историю того, как компании удалось получить контракт на выпуск самолета B-47 со стреловидным крылом, прототипа первого коммерческого реактивного авиалайнера — Boeing-707. Он также рассказал *поглинную* историю о том, как компании удалось получить контракт на выпуск самолета B-52, который, до того как компания смогла продемонстрировать преимущества реактивного двигателя, был оборудован турбинами.

Больше всего в первой истории нас поразила рассказ о том, как несколько американских инженеров приехали в Германию, чтобы поработать с документами в нацистских авиационных лабораториях после того, как в страну вошли войска союзников. Они быстро убедились в правильности своих идей о преимуществах стреловидного крыла и, пролетев полмира, вернулись обратно в Сиэтл, чтобы испытать новую форму крыла в аэродинамической трубе. Удивительным открытием стало то, что двигатель лучше размещать не в фюзеляже, а на крыле, чтобы он выдавался вперед. Группа инженеров провела два долгих дня и две бессонные ночи в одном из отелей Дейтона, полностью реконструировав самолет B-52. Инженеры составили предложение объемом в 33 страницы и через 72 часа представили его американским военно-воздушным силам (они даже снабдили свое предложение моделью нового самолета,

изготовленного лично ими из бальзового дерева и других материалов, купленных за \$15 в магазинчике неподалеку от отеля). Это были вдохновляющие истории о маленьких коллективах, которые прикладывали невероятные усилия, чтобы обеспечить успех своей очень необычной организации. Однако нестандартная модель деятельности корпорации Boeing стала нормой для таких компаний, как 3М и IBM, — небольшие группы прагматиков, борцов с бюрократией, стали мощными генераторами новых идей.

Еще один пример. Как-то мы зашли в крохотный магазинчик электроники, чтобы купить калькулятор. Знания продавца, его энтузиазм и отношение к нам оказались просто удивительными. Естественно, мы были заинтригованы. Завязался разговор. Как выяснилось, это был не профессиональный продавец, а 20-летний инженер из компании Hewlett-Packard (HP), который хотел из первых рук узнать мнение потребителя о продукции своей фирмы. Мы услышали о том, что компания гордится своей близостью к потребителю, и о том, что обычно молодым руководителям поручают работу, непосредственно связанную с производственным процессом. Подумать только! За прилавком магазина стоит инженер из HP, который обслуживает клиентов, как образцовый продавец!

В какой бы точке земного шара мы ни оказались, от Австралии и Японии до Европы, мы не могли не восхищаться высокими санитарными стандартами и уровнем сервиса в каждой закусочной McDonald's. Одним не нравится их продукция, другим не нравится McDonald's как выражение всемирной экспансии американской культуры, но качество, которого корпорация достигла по сравнению с другими производителями услуг, *действительно* поражает. (Контроль качества в сфере услуг — очень сложная проблема. В отличие от производства товаров, где можно проверить образцы продукции и отбраковать плохие изделия, производство услуг и их потребление происходят в одно

и то же время и в одном и том же месте. Здесь необходима гарантия того, что тысячи сотрудников придерживаются одних и тех же высоких стандартов, что все они понимают концепцию качества, которую исповедует их компания, и всемерно воплощают ее на практике.)

Нам вспоминается беседа, которая состоялась прекрасным солнечным днем в лодке на зеркальных водах Женевского озера, задолго до того, как мы начали наше исследование. Один из авторов преподавал в IMEDE (школа бизнеса в Лозанне) и приехал в Женеву навестить старого товарища. Специфика бизнеса была такова, что ему постоянно приходилось быть в разъездах, а бесконечные командировки очень огорчали его супругу. Это стало для него стимулом для создания сети ресторанов McDonald's по всей Швейцарии, благодаря чему он мог работать, не выезжая из страны. А для его жены, которая родилась в Женеве, рестораны McDonald's стали настоящим культурным шоком (шок прошел, как только швейцарцы стали верными поклонниками McDonald's). Наш товарищ поделился своими первыми впечатлениями об этой компании, заметив: «Знаете, что больше всего меня поражает в McDonald's? Ориентация на людей. В течение тех семи лет, пока я работал в компании McKinsey, у нас не было заказчика, который бы так заботился о своих сотрудниках».

Другой приятель рассказал нам, почему, закупая компьютерную систему для больницы, он остановился на компании International Business Machines. «Многие другие компании опережали IBM в техническом отношении, — заметил он. — И это правда, что их программное обеспечение легче использовать. Но только компания IBM приложила усилия для того, чтобы ознакомиться со спецификой нашей работы. Они проводили интервью с руководством и рядовыми работниками. Они говорили с нами на нашем языке, а не на компьютерном жаргоне. Их расценки были выше на 25%. Однако они дали нам беспрецедентную

гарантию качества и сервисного обслуживания. Они даже пошли на то, что заключили договор с местным сталелитейным предприятием — для страховки, в том случае, если наша система выйдет из строя. Их презентации всегда были содержательными, от них исходила вера в успех. Выбирая компанию IBM, мы не колебались, даже несмотря на дефицит бюджета».

Почти каждый день мы слышим легенды о японских компаниях, их уникальной культуре и традиции общих собраний, на которых сотрудники поют корпоративные гимны и скандируют корпоративные лозунги. В Соединенных Штатах все это, как правило, не считается важным, потому что трудно представить подобные «родоплеменные ритуалы» в американских компаниях. Однако и в Америке есть прецеденты. Для тех, кто этого не видел, трудно вообразить оживление и возбуждение, царящее во время собрания дистрибьюторов, торгующих пластиковой посудой, — сотрудников фирмы Tupperware, которое проводится вечером каждого понедельника. Подобное мероприятие в компании Mary Kay Cosmetics было темой репортажа Морли Сейфер в информационно-аналитической телепрограмме «60 минут». С одной стороны, эти примеры можно было бы не принимать во внимание как исключения, специфичные для сферы торговли. С другой стороны, регулярные пивные вечеринки в компании HP — это обыденное мероприятие, которое проводится во всех отделах компании для того, чтобы помочь людям сблизиться. А когда один из авторов проходил тренинговую программу в компании IBM в начале своей карьеры, все слушатели каждое утро начинали с корпоративного гимна и получали такой же (или почти такой же) заряд энтузиазма, как и сотрудники японской компании.

Проводя семинары для клиентов или студентов, мы часто используем пример уникального стиля управления, который сформировался в компании Delta Airlines. Нам

приходится много летать, и мы любим рассказывать о той готовности помочь, которую неизменно проявляют работники компании в аэропортах. На презентации один слушатель заявил: «А сейчас я вам расскажу о реальной ситуации в компании Delta». Мы ожидали, что он будет опровергать наши слова, но этот человек стал рассказывать о высочайшем качестве сервиса в компании, и наш пример поблек на фоне его истории. Итак, его жена по какой-то объективной причине вовремя не вылетела тем рейсом, билет на который продавался со скидкой. Когда она собралась лететь другим рейсом, с нее потребовали полную стоимость билета. Она пожаловалась, и тут же вмешался президент компании, который лично вручил ей новый билет.

Любой человек, побывавший в отделе бренд-менеджмента компании Procter & Gamble, искренне верит, что успех компании объясняется скорее необычайной заботой о качестве продукции, чем вошедшей в легенду смелой маркетинговой политикой. Мы очень любим вспоминать одного директора P&G, который вел летние курсы для руководителей при Стэнфордском университете. Раскрасневшийся, он яростно доказывал слушателям, что Procter & Gamble «...все-таки производит лучшую туалетную бумагу на рынке, и только потому, что это туалетная бумага или мыло, совсем не означает, что P&G не делает такую продукцию в сто раз лучше, чем все остальные». (Как и в большинстве ведущих компаний, эти ценности укоренились очень сильно. Компания P&G как-то отказалась заменить один из второстепенных компонентов мыла на более дешевый, несмотря на то что армия отчаянно нуждалась в этой продукции, и это было во время войны — Гражданской войны.)

И еще один пример. В компании Frito-Lay, которая выпускает картофельные чипсы, мы слышали истории — возможно, вымышленные, а может быть, и нет (это не суть важно), — о курьерах, которые выходят на работу и в дождь,

и в град, и в снег. Они доставляют не почту. Они привозят чипсы, поддерживая тот самый «99,5% уровень обслуживания», которым так гордится компания и который служит источником ее беспрецедентного успеха\*.

Это лишь малая толика историй, которые мы могли бы рассказать. В начале нашего исследования нас поразили один факт. По мере того как мы углублялись в изучение ведущих компаний и секретов их успеха, мы все четче осознавали, что каждая компания имеет целую галерею подобных легенд и образов. Мы начали понимать, что эти компании обладают такими же крепкими культурными традициями, как и любая японская организация. И внешние атрибуты культурного превосходства были вполне узнаваемыми, независимо от сферы деятельности компании. Какой бы ни была специализация ведущих компаний, они, по большому счету, постоянно принимали меры, гарантирующие, что все сотрудники примут их культуру — либо не будут работать в компании.

Более того, к нашему удивлению (которое скоро прошло), содержание культуры неизменно ограничивалось всего несколькими темами. Независимо от того, чем занимаются передовые компании — машиностроением, приготовлением гамбургеров или сдачей комнат внаем, — буквально все они де-факто относятся к сфере услуг. Они работают на потребителя. Клиентов не обманывают, подсовывая им некачественные или слишком дорогие изделия. Потребитель получает качественный товар и бесперебойный сервис.

Таким образом, именно качество и сервис становятся обязательными отличительными признаками передовых компаний. Чтобы обеспечить их, требуется, конечно же,

.....

\* В магазине Frito в городке Мизула, штат Монтана, или Safeway в Окленде, Калифорния, вероятность ежедневной доставки чипсов представителями компании составляет 99,5%.



сотрудничество всех работников компании, а не только горстки передовиков производства. Самые успешные компании требуют ударного труда от среднестатистического работника. (Бывший председатель совета директоров компании Dana Рене Макферсон говорит, что ни лентяи, ни передовики не делают погоды в компании. Вместо этого он убеждает заботиться о среднем работнике, опекать его и помогать ему высвободить свой потенциал.) Мы назвали это «человеческим фактором производительности». Все компании много говорят об этом, но мало кто переходит от слов к делу.

Наконец, мы поняли, что нам не обязательно посещать Японию, чтобы найти лекарство от корпоративных болячек, которые сковали американскую экономику по рукам и ногам. Есть достаточно крупных американских компаний, успех которых признают все — клиенты, работники, акционеры и общество в целом. Они действуют с неизменным успехом в течение многих лет. Мы просто обращали на их пример слишком мало внимания и не пытались проанализировать, какова теоретическая основа того, что у них получается инстинктивно.

Дебаты по психологии управления долгое время фокусировались на «теории X» или «теории Y»\*, повышении разнообразия работы и так называемых кружках качества. Все это не объясняет до конца энтузиазма японских рабочих или сотрудников успешных американских компаний, однако такая теория существует. Психолог Эрнест Беккер, например, предложил важное теоретическое обоснование, которое, однако, игнорируется большинством аналитиков менеджмента. Беккер утверждает, что поведение человека .....

\* Согласно «теории X» средний человек от природы ленив, нуждается во внешней мотивации и контроле, а согласно «теории Y» средний человек от природы активен, склонен к творчеству, и обязанность руководителя — активизировать его внутреннюю мотивацию, помочь развить свой потенциал. — *Прим. пер.*

определяется своего рода «дуализмом»: индивид одновременно хочет быть частью коллектива и выделяться среди прочих индивидов. Человеку нужно одновременно быть интегрированным членом «команды победителей» и сохранить личную свободу.

Что касается команды победителей, Беккер замечает: «Общество... это носитель земного героизма. Человек побеждает смерть, находя смысл своего существования... Это страстное желание добиться того, чтобы творение было значимым... Человек боится не столько смерти, сколько смерти *бессмысленной*... Ритуал — метод вливания жизни. Чувство собственной значимости человека создается символически, его взлелеянный нарциссизм подпитывается символами, абстрактной идеей собственной значимости. Естественное желание человека можно питать в мире символов до бесконечности» [1]. Он добавляет: «*Человек создает несвободу* (высокую степень подчинения) *как плату за собственное бессмертие*». Другими словами, люди охотно вкалывают с девяти до пяти, если только это подчинено в каком-то смысле великой цели. В этом плане компания может создать такой же резонанс, как эксклюзивный клуб или почетное общество.

В то же самое время, однако, каждый из нас хочет выделиться — даже (а может быть, в особенности) в команде победителей. И мы наблюдали, снова и снова, проявления сверхъестественных усилий, которые намного превышали служебные обязанности, если работнику (цеховому рабочему, офисному клерку) предоставляли малейшую возможность распорядиться собственной судьбой. Проведенный психологами эксперимент подтверждает наши наблюдения [2]. Его участники — взрослые люди — должны были разгадать некоторые сложные головоломки, а также откорректировать текст. Во время выполнения задания ученые время от времени включали запись шумных, раздражающих звуков; точнее, это была «комбинация диалога двух

людей, говорящих по-испански; монолога человека, говорившего на армянском языке; работающего ротапринта; калькулятора; пишущей машинки и уличного гама, сливающихся в сплошной неразличимый шум». Участников разделили на две группы. Первой сказали только, что они должны выполнить полученное задание. Другая могла пользоваться кнопкой, выключающей запись шумов (современным аналогом контроля — выключателем). Группа, которая имела возможность использовать кнопку, решила в пять раз больше головоломок и пропустила всего несколько ошибок в предложенном тексте. А сейчас самый интересный момент: «... и один из участников так и не воспользовался выключателем. Простое знание человеком того, что он контролирует ситуацию, — вот что было важно».

Наиболее успешно управляемые компании действуют в соответствии с этими теориями. Например, руководитель отдела продаж численностью в 100 человек арендовал на вечер стадион в Нью-Джерси. После работы сотрудники отдела отправились туда. Когда они выходили на поле один за другим, на электронном табло появлялись их имена. Руководство корпорации, коллеги из других отделов, члены семей и друзья аплодировали им с трибун.

Эта компания — IBM. Одним-единственным мероприятием (завистники поспешили бы объявить его слишком вульгарным, или слишком дорогостоящим, или и тем и другим) компания одновременно вновь утвердила свой статус выдающейся (удовлетворяя потребность индивида быть частью чего-то великого) и подтвердила свою заботу о самовыражении отдельных работников (удовлетворяя потребность индивида выделиться из общей массы). Компании удалось совместить несовместимое. Это именно то, что отличает передовые компании от всех остальных, поскольку они в рабочем порядке решают проблемы, которые представляются неразрешимыми для наших рационально мыслящих друзей-экономистов.

Такие товары, как чипсы компании Frito и стиральные машины фирмы Maytag, должны стать предметами массового потребления. Уровень обслуживания, составляющий 99,5%, ни о чем не говорит, пока вы не посмотрите на прибыль и не узнаете, какую долю рынка занимают товары компании. Проблема Соединенных Штатов в том, что увлечение американцев формальными методами управления заслоняет от них его содержательную сторону. Американцы предубеждены в пользу количественных и аналитических методов. Да, действительно, можно рассчитать производственные затраты. Но одни только формальные методы не дают никакого представления о ценности трудового энтузиазма, которым горят сотрудники компаний, выпускающих качественные товары, — например, компании Maytag или Caterpillar, или готовность коммивояжера, продающего чипсы Frito-Lay, проехать лишнюю пару миль ради одного-единственного клиента.

Хуже того, использование формальных методов приводит к чрезмерному увлечению рациональностью и неприятию источников новаторства как таковых: иррациональных «чемпионов продукции» в компании ЗМ, увеличения ассортимента в компании Digital Equipment Corporation, напряженного внутреннего соревнования среди бренд-менеджеров компании P&G. Альфред Слоун успешно ввел совмещение операций в компании General Motors в 1920-х гг.; экстенсивное и целенаправленное совмещение почти столько же времени применялось компанией ИВМ для стимуляции внутрикorporативного соревнования. Однако рационально мыслящие руководители редко признают эти источники новаторства даже в наше время. Они не любят совмещения, они любят, чтобы все было разложено по полочкам. Они не любят ошибок, они любят тщательно разработанные планы. Они не любят оставаться в неведении о том, чем занимаются другие работники, они любят контролировать каждый их шаг. Они раздувают

штаты. Между тем такие компании, как Wang Labs и ЗМ, успевают разработать и вывести на рынок десятков новых видов продукции, на месяцы опережая рационалистов.

Поэтому у нас есть некоторые возражения против традиционных теорий управления. Опыт того, как работают люди, индивидуально и в коллективах, заставляет нас пересмотреть некоторые важные экономические доктрины, имеющие отношение к размерам (эффект от повышения масштаба), точности (ограничений анализа) и возможности достижения выдающихся результатов (особенно, что касается качества) при помощи самых обычных работников.

Результаты изучения передовых компаний вселяют оптимизм. Передаем хорошие новости из Америки: эффективный менеджмент можно найти не только в Японии. И в Соединенных Штатах о работниках заботятся, дают им возможность проявить себя, а также производят качественные товары. Экстенсивное производство уступает место небольшим предприятиям, на которых работают энтузиасты своего дела. Громоздкие научно-исследовательские и опытно-конструкторские отделы заменяются командами «чемпионов продукции». Акценты перемещаются с производственных затрат на качество товаров и услуг. Иерархия и серые фланелевые костюмы уступают место неформальному общению, футболкам и гибкости. Вместо работы по приказу — вклад каждого работника в общее дело.

Даже работа руководителя становится более интересной. Вместо абстрактного теоретизирования в «башне из слоновой кости» руководитель занимается формированием ценностей и вместе с сотрудниками делает все возможное для улучшения продукции своей компании.

В следующих главах мы подробно рассмотрим те вопросы, которые здесь упоминались. Мы объясним, какой смысл вкладывается в слово «успех». Наша книга — это попытка в обобщенном виде представить то, чем занимаются передовые корпорации и чего не хватает остальным

компаниям, а также подкрепить практические наблюдения здоровыми социальными и экономическими теориями. И наконец, книга представляет собранный нами фактический материал (аспект, который в литературе по менеджменту часто игнорируется) — конкретные примеры деятельности изучаемых нами компаний.

Часть I

---

Предыстория

# Глава 1

---

## Успешные американские компании

Бельгийский художник-сюрреалист Рене Магритт написал несколько полотен, на которых изображены курительные трубки, и подписал их *Ceci n'est pas une pipe* («Это не трубка»). Изображение вещи — это не сама вещь. Точно так же как организационная схема компании — это не сама компания, а новая стратегия не есть панацея от корпоративных бед. Это всем нам хорошо известно. Тем не менее, когда появляются проблемы, мы начинаем разрабатывать новую стратегию и, как правило, затеваем реорганизацию, которая обычно ограничивается схемой. Вероятность того, что произойдут фундаментальные изменения, ничтожно мала. Некоторое время будет царить хаос — причем хаос, может быть, даже полезный, — однако в конце концов устоявшаяся культура возьмет свое. Опять начнут функционировать старые, привычные модели.

Интуитивно все мы понимаем, что поддержание жизнедеятельности и адаптивности большой организации не ограничивается разработкой стратегии, внутренних политик, составлением бюджетов, планов и схем. Однако уж очень часто мы действуем так, словно нам это неизвестно. Если мы хотим добиться перемен, то начинаем экспериментировать



с новыми стратегиями или меняем структуру организации. А может, пришла пора менять привычный образ действий?

Озабоченность проблемой эффективности управления вообще и проблемой соотношения стратегии, структуры и эффективности управления в частности привела к тому, что в начале 1977 г. авторы настоящей книги собрали две внутренние группы в консалтинговой компании McKinsey & Company. Перед первой стояла задача рассмотреть наши соображения по поводу стратегии. Другая группа должна была заняться принципами эффективности организации. Это была, если хотите, корпоративная версия прикладного исследования. Мы (авторы) стали руководителями проекта по изучению эффективности организации.

Первым нашим шагом, естественно, стало интервьюирование тех руководителей, которые были известны своим мастерством, опытом и мудростью в вопросах создания организации. Мы обнаружили, что эти люди разделяли наше неприятие стереотипного подхода. Всех их стесняли рамки шаблонных структурных решений, и особенно это касалось последнего повального увлечения — сложной матричной модели. Тем не менее они скептически отнеслись к идее использования каких-либо известных методов, считая, что им не под силу справиться с задачей восстановления и переориентации «зубров» бизнеса — компаний с миллиардными бюджетами.

Самые полезные идеи приходили к нам фактически из самых неожиданных источников. Еще в 1962 г. исследователь истории бизнеса Альфред Чандлер написал книгу «Стратегия и структура» (Strategy and Structure), в которой высказал весьма важную мысль о том, что структура определяется стратегией [1]. В 1977 г., когда мы начали работу над проектом, общее мнение было таково, что максима Чандлера претендовала на статус всеобщего закона. Сформулируйте стратегический план, и адекватная организационная структура возникнет сама собой — легко, красиво,

просто. Мысль Чандлера, несомненно, была важной, однако тогда было время диверсификации, и смысл наблюдения Чандлера заключался в том, что стратегия широкой диверсификации требует децентрализованной структуры. Форма обусловлена функцией. В период после Второй мировой войны, почти вплоть до 1970 г., применение максимы Чандлера было достаточным основанием для того, чтобы катализировать (или поддержать) переворот в практике менеджмента, причем переворот нужной направленности.

Однако по мере того как мы углублялись в исследование нашего предмета, мы обнаружили, что стратегия, по-видимому, редко обуславливает уникальные структурные решения. Более того, ключевыми проблемами стратегии были чаще всего проблемы ее реализации и непрерывной адаптации: как выполнить намеченное, как сохранить гибкость. И это в большой мере подразумевало выход за рамки стратегии и обращение к вопросам организации — структуре, людям и т. п. Таким образом, проблема эффективности управления грозила превратиться в замкнутый круг. Нельзя было не признать недостаточность частных усовершенствований при устаревшем образе мышления. Особенно отчетливо это проявилось в 1980-х гг., когда американские управленцы, припертые к стенке очевидными проблемами стагнации, стали поспешно вводить принципы японского менеджмента, игнорируя пропасть между японской и американской культурами — еще более широкую, чем просторы Тихого океана, разделяющего две эти страны.

Нашим следующим шагом было обращение за помощью к ученым. Мы посетили десяток школ бизнеса в Соединенных Штатах и в Европе (в Японии ничего подобного не существует). Как оказалось, ученые испытывали трудности того же рода, поэтому можно сказать, что мы очень удачно выбрали время. Теория управления находится в состоянии обновления — она утратила логическую упорядоченность, но движется к новой парадигме;

некоторые — немногие — ученые продолжают писать о структуре, в частности о последнем, самом модном ее варианте — матричной форме. Однако страсти кипят преимущественно вокруг другой концепции. Она вытекает из весьма необычной идеи об ограниченной способности ответственных лиц перерабатывать информацию и принимать такие решения, которые мы привычно называем «рациональными», и еще более низкой вероятности того, что большие организации автоматически воплотят в жизнь сложные стратегические планы рационалистов.

Идеи, которыми пользуются современные исследователи, не новы. Они были высказаны в конце 1930-х гг. гарвардскими учеными Элтоном Мейо и Честером Барнардом. Каждый по своему, они критиковали взгляды Макса Вебера о бюрократической (иерархической) форме организации и вытекающее из трудов Фредерика Тейлора мнение о том, что менеджмент можно сделать точной наукой. Вебер осмистал харизматическое лидерство и пел панегирики иерархии, утверждая, что ее безличная, регулируемая четкими правилами форма была единственным средством обеспечения жизнеспособности организации. Тейлор — «отец» подхода «времени и движения» к проблеме эффективности организации: если вам удастся разделить работу на достаточно изолированные, полностью запрограммированные сегменты, а затем найти действительно оптимальный способ синтеза этих сегментов — ну, тогда деятельность вашей организации будет действительно высокоэффективной. (Тейлор разбивал действия рабочих на отдельные движения и замерял время их выполнения; позже он анализировал их, чтобы добиться максимальной производительности.)

Элтон Мейо, который вначале был искренним приверженцем ортодоксальной рациональности, в конце концов фактически стал критиком многих положений этой школы. В заводских цехах компании Western Electric's Hawthorne он попытался продемонстрировать непосредственное

и благотворное влияние улучшения условий труда на производительность [2]. Мейо увеличил мощность освещения рабочих мест. Как он и предполагал, производительность труда повысилась. Затем, когда эксперимент закончился, мощность освещения опять снизили. Производительность труда снова возросла! Самый важный для нас вывод, который вытекает из последовавших за этим экспериментом исследований, заключается в том, что не условия труда как таковые, а именно внимание к работникам организации выступает решающим фактором повышения производительности. К этому положению мы неоднократно будем возвращаться в последующих главах. (Как заметил один наш знакомый, многие из самых успешных организаций, по-видимому, свели весь процесс управления к простому генерированию «непрерывно повторяющегося хоторнского эффекта»<sup>\*</sup>.) Это не вписывается в рациональную парадигму.

Честер Барнард, выступая с позиции высшего руководства (он был президентом филиала компании Bell в Нью-Джерси), утверждал, что роль лидера заключается в управлении социальными силами организации, формировании и направлении ценностей. Он описал успешных руководителей как создателей ценностей, заботящихся о неформальном социальном состоянии организации [3]. Барнард противопоставляет их тем руководителям, которые манипулируют формальными средствами и поощрениями, а также имеют дело лишь с более узкой задачей достижения кратковременной эффективности.

Концепция Барнарда, хотя и была быстро подхвачена Гербертом Саймоном (который впоследствии был удостоен Нобелевской премии), в целом оставалась не востребованной .....

\* Эффект Хоторна, или хоторнский эффект (по названию города Хоторн, где проводилось исследование), заключается в том, что новизна, интерес к эксперименту или повышенное внимание к данному вопросу приводят к искаженному, зачастую слишком благоприятному результату. — *Прим. ред.*

в течение тех 30 лет, пока самой главной для менеджмента оставалась структура, характерная для послевоенного экономического подъема, — насущный вопрос той эпохи.

Однако позже, когда первая волна структурной децентрализации выявила свою собственную несостоятельность как панацеи, а преемник этой теории, матричная структура, так и не смогла оправиться от болезней, вызванных ее чрезмерной сложностью, идеи Барнарда и Саймона стали катализатором «новой волны» в менеджменте. Что касается теории, то здесь образцами для подражания стали Карл Вик из Корнеллского университета и экономист Джеймс Марч из Стэнфорда, для которых рациональная модель была чем-то вроде кровного врага.

Вик считает, что организации обучаются и адаптируются очень и очень медленно. Они уделяют чересчур много внимания привычным внутренним ориентирам уже после того, как те полностью утрачивают свою практическую ценность. Важные стратегические послышки управления (например, выбор между жестким контролем бизнеса и риском) погребены под слоем мелочных деталей системы и рутинных практик, происхождение которых уже давным-давно забыто. Знакомый рассказал нам об одном случае из своей карьеры, который стал для нас самым убедительным доводом в пользу вышесказанного. Этому человеку — начинающему банковскому клерку — объясняли, в чем состоят его обязанности. Одна из операций включала сортировку перфокарт. Женщина, инструктировавшая нашего друга, проделала это с ловкостью фокусника-иллюзиониста. «Вжжж» — в мгновение ока перфокарты были рассортированы и аккуратно сложены в стопки. Наш знакомый был в восторге.

— Как давно вы этим занимаетесь? — спросил он.

— Почти десять лет, — ответила женщина.

— А для чего, — спросил он, горя желанием научиться, — для чего нужна эта операция?

— По правде сказать, я и сама толком не знаю. — «Вжжж», и еще одна кипа перфокарт рассортирована.

Вик полагает, что этот недостаток гибкости обусловлен механистическими представлениями об организациях, к которым мы привыкли. Он пишет, например: «Постоянное применение армейской метафоры приводит к тому, что люди перестают замечать организацию другого типа, которая ценит скорее импровизацию, чем прогнозирование, фокусируется скорее на возможностях, чем на препонах, открывает новые методы, вместо того чтобы отстаивать старые, ценит споры выше, чем безмятежность, и поощряет сомнение и отрицание, а не веру».

Марч идет еще дальше Вика [4]. В качестве модели организации он предложил метафору мусорной корзины (и в этом была только доля шутки). Марч представляет процесс обучения и принятия решения организациями в виде потоков проблем, решений, участников и альтернатив, взаимодействие которых, почти случайное, определяет будущее компаний. Рассуждения Марча о крупных организациях перекликаются с шутивным пророчеством президента Трумэна о проблемах, ожидающих его преемника. Ричард Нейштадт\* вспоминает: «Он будет сидеть здесь, — говорил Трумэн (постукивая для большей выразительности по своему письменному столу), — и он будет говорить: "Делайте то! Делайте это!" Но ничего не произойдет. Бедный Айк — это будет совсем не то, что в армии. Ему придется несладко» [5].

Недавно и другие исследователи стали накапливать материалы, подтверждающие эти неортодоксальные взгляды. Генри Минцберг, профессор менеджмента из канадского Университета Макгилла, провел одно из самых скрупулезных

.....

\* Советник трех американских президентов, в том числе Трумэна. — *Прим. пер.*