

Эта книга принадлежит

---

Контакты владельца

---



**Эту книгу хорошо дополняют:**

**От хорошего к великому**

Джим Коллинз

**Уоррен Баффет.**

**Лучший инвестор мира**

Элис Шрёдер

**Менеджмент. Вызовы XXI века**

Питер Друкер

**Эффективный руководитель**

Питер Друкер

**Джек. Мои годы в GE**

Джек Уэлч, Джон Бирн

Peter Drucker  
with Joseph Maciariello

**The Daily Drucker**  
366 Days of Insight  
and Motivation for Getting  
the Right Things Done

HarperBusiness

Питер Друкер  
и Джозеф Макьярелло

**Друкер на каждый день**  
366 советов успешному менеджеру

2-е издание

2013

УДК 339.138

ББК 88.5

Д76

**Друкер, П., Макьярелло, Дж.**

Д76 Друкер на каждый день. 366 советов успешному менеджеру / Питер Друкер, Джозеф Макьярелло; пер. с англ. Анастасии Рыбьянец. — 2-е изд., 2013. — 423 с.

ISBN 978-5-91657-652-8

Вы держите в руках необычную книгу автора более чем тридцати пяти книг, выдающегося теоретика и практика менеджмента. Она имеет форму ежедневника, содержащего 366 вдохновляющих советов от гуру менеджмента. Выбранные из работ автора, названия, эпиграфы и содержание заметок и советов охватывают широкий круг проблем: менеджмент, бизнес и мировая экономика; инновации и предпринимательство; принятие решений; общество знаний; интеллектуальный труд; менеджмент в некоммерческих организациях. На каждой странице размещен «Совет дня», призывающий еще раз поразмышлять над прочитанным и применить полученные знания на практике.

Книга будет интересна и теоретикам, и практикам менеджмента. Первые смогут воскресить в памяти основные идеи автора, еще раз задуматься о роли интеллектуального труда, перспективах общества знаний, социальной ответственности бизнеса. Вторые получат лаконичные ответы на многие вопросы.

УДК 339.138

ББК 88.5

ISBN 978-5-91657-652-8

# Оглавление

*Предисловие* 9

*Введение* 13

*От автора* 15

ЯНВАРЬ	17	✧	ИЮЛЬ	215
ФЕВРАЛЬ	51	✧	АВГУСТ	249
МАРТ	83	✧	СЕНТЯБРЬ	283
АПРЕЛЬ	117	✧	ОКТЯБРЬ	315
МАЙ	149	✧	НОЯБРЬ	349
ИЮНЬ	183	✧	ДЕКАБРЬ	381

*Список источников* 414



## Предисловие

**В** декабре 1994 года я остановил взятый напрокат автомобиль у дома Питера Друкера. Решил еще раз проверить адрес, потому что дом показался мне слишком маленьким. Небольшой симпатичный особняк, расположенный по соседству с Клермонтским колледжем, был плотно окружен похожими домиками. На аллее стояли две припаркованные Toyota. Этот скромный дом вполне мог принадлежать профессору местного колледжа. Но я искал не профессора, я приехал к Питеру Друкеру – выдающемуся деятелю XX столетия, первооткрывателю, создателю теории менеджмента, основателю Высшей школы менеджмента.

Однако адрес совпал, поэтому я поднялся на крыльцо и позвонил. Немного подождал. Тишина. Позвонил снова и услышал в ответ: «Иду, иду. Я хожу уже не так быстро». Казалось, что хозяин недоволен, и я подумал, что встреча будет сухой. Однако вопреки ожиданиям он встретил меня приветливой улыбкой, хотя мы не были знакомы. «Мистер Коллинз? Очень рад видеть вас», – сказал Друкер, пожимая руку, и пригласил войти.

Мы расположились в гостиной. Устроившись в плетеном кресле, Друкер стал задавать вопросы. Он спорил, удивлялся, размышлял вслух, не ожидая ответа. Он просто желал мне помочь. Это был важный момент в моей карьере; мне было 36 лет, и я пока не добился значительных успехов в жизни. Тогда я понял, насколько щедр и великодушен Друкер. Часто вспоминаю его книгу «Эффективный руководитель», где он предлагает считать главным не вопрос «как достичь?», а «что я могу сделать полезного?»

Согласно Друкеру, польза определяет все содержание работы и дает человеку огромные преимущества. Друкер обладает исключительной способностью улавливать суть событий, происходящих в обществе. Его выводы впоследствии подтверждаются

практикой. Первая книга Друкера *The End of Economic Man* («Конец экономического человека»), опубликованная в 1939 году, посвящена причинам возникновения тоталитаризма. После падения Франции в 1940 году Уинстон Черчилль сделал ее обязательной для изучения в Британской офицерской школе. В книге *The Concept of the Corporation* («Концепция корпорации»), изданной в 1946 году, Друкер анализирует технократическую корпорацию на примере General Motors (GM). Эта книга так испугала высшее руководство корпорации предсказанными событиями, что была строго запрещена в GM во время руководства Альфреда Слоуна. Книга, написанная Друкером в 1964 году, в которой он изложил принципы корпоративной стратегии, настолько опережала свое время, что издатель убедил автора изменить название *Business Strategies* («Стратегии бизнеса») на *Managing for Results* («Эффективное управление предприятием»), потому что сочетание понятий «стратегия» и «бизнес» было слишком непривычным.

Существует два способа изменить мир: с помощью пера (опираясь на идеи) или меча (используя силу). Друкер избрал перо и вразумил тысячи тех, кто привык орудовать мечом. Формулируя в 1956 году цели и задачи компании Hewlett-Packard, Дэвид Паккард использовал работы Друкера, в частности «Практику менеджмента», которая до сих пор остается наиболее значимой из когда-либо написанных книг по этой теме.

Во время работы над книгой «Построенные навечно» нам с Джерри Поррасом пришлось общаться со многими руководителями крупных компаний, таких как Merck, Procter & Gamble, Ford, General Electric и Motorola. Оказалось, все они опирались в работе на идеи Друкера. Влияние его книг распространяется на тысячи всевозможных организаций – от государственных учреждений и бизнес-корпораций до полицейских участков и симфонических оркестров. Это еще раз убеждает нас в том, что Друкер – одна из наиболее значительных фигур XX столетия.

Беседуя с Друкером в тот день, я спросил:

— Какую из ваших двадцати шести книг вы считаете лучшей?

— Следующую, — ответил Друкер.

Ему было в то время 85 лет. Каждый год выходила его новая книга, издавались основополагающие статьи. На протяжении следующих девяти лет список его трудов пополнили восемь новых книг. До последних дней жизни Друкер продолжал писать, откликаясь на наиболее злободневные проблемы. Отвечая на вопрос, как ему удастся так много писать, Друкер сказал: «Я начинал как журналист. Приходилось писать быстро, чтобы уложиться в срок». Я не знаю точно, сколько страниц Друкер написал за свою жизнь, но его книги составляют больше 10 тысяч страниц. Уникальность Друкера состоит в том, что он написал очень много и при этом обладал глубокой проницательностью.

Гениальность Друкера ярче всего проявляется в коротких абзацах или отдельных утверждениях, которые, отодвигая на задний план суету сложного мира, показывают истину. Как буддийский поэт, проповедующий созерцание как основу прозрения, Друкер умеет выразить истину несколькими словами. Его книги можно перечитывать множество раз, с каждым прочтением все больше осознавая их глубину.

В этой книге собраны лучшие мысли Друкера — замечательные образцы проникновения в сущность вещей. Чтение ее в определенной степени заменит чтение 10 тысяч страниц произведений автора. Лучшие абзацы из книг Друкера выбрал профессор Макьярелло, которому мы глубоко признательны за огромный труд.

Друкер любит рассказывать историю о греческом скульпторе, жившем за 500 лет до нашей эры. Власти Афин поручили ему создать группу скульптур по периметру кровли здания (вы найдете эту историю на странице 1 октября). Скульптор трудился дольше, чем ожидалось, работая над тыльной стороной скульптур так же тщательно, как и над фронтальной. Раздосадованные

такой скрупулезностью заказчики спросили скульптора: «Зачем вы стараетесь сделать спины статуй совершенными? Ведь никто не увидит их!» «Их увидят боги», — ответил скульптор. Красота и совершенство фронтальных частей достигается благодаря труду, потраченному на изготовление целой статуи, — без такой невидимой работы нет честного результата. Мы знаем, что чудесным жемчужинам мысли, собранным в этой книге, можно доверять, потому что за ними стоят все работы Питера Друкера — сотни тысяч часов творческого труда одного из наиболее проницательных умов современности.

Понимая бесценность проведенного с Друкером дня, в конце нашей беседы я спросил:

— Как мне отблагодарить вас?

— Вы уже отблагодарили меня, — ответил Друкер. — Из нашего сегодняшнего разговора я узнал много нового.

В этот момент мне открылся демократизм Питера Друкера: он не считал себя светилом, всегда оставаясь студентом, жадно поглощающим знания. Большинство гуру от менеджмента считают своим долгом изрекать истины; Друкер же стремится узнать что-то новое. Книги Друкера интересны, потому что он, говоря словами Джона Гарднера, «непрестанно интересуется».

«Идите и приносите пользу», — сказал Друкер на прощание и вернулся в свой скромный дом. Я думаю, он сел шлифовать как видимые, так и скрытые от постороннего глаза стороны выдающихся идей.

*Джим Коллинз*  
автор книги «От хорошего к великому»

## Введение

Работая над этой книгой, я старался «соткать причудливый ковер» из мыслей Питера Друкера. Я сформировал 366 заметок, каждая из которых посвящена отдельной теме, — по одной на каждый день года, включая 29 февраля. Каждая заметка начинается с ключевой фразы и «поговорки Друкера», выражающей основную мысль заметки. Затем следует несколько абзацев, взятых непосредственно из его работ. Заключительный абзац начинается со слов «Совет дня». Читателя приглашают задуматься над прочитанным и применить полученные знания к себе и организации, в которой он работает.

В конце книги имеется список использованных источников. Большинство книг Друкера доступны, особенно те, на которые чаще всего ссылаются. Если вы захотите глубже изучить какую-либо тему, это нетрудно сделать.

Позволю себе дать один совет: ищите «будущее, которое уже наступило». Научившись распознавать возникающие тенденции и действовать в соответствии с ними, вы на практике воплотите заветные мысли Друкера.

Я много раз слышал, как Питер инструктировал менеджеров, но он не вел себя как обычный консультант. Меня поражают его последовательность и нетрадиционный подход к обучению слушателей. Во-первых, он всегда убеждается, что правильно обозначил проблему. Затем начинает «ткать ковер»: используя свои огромные знания, Друкер последовательно и плотно укладывает нити своих мыслей. Соткав «ковер», он намечает конкретные действия, которые следует предпринять, чтобы решить проблему. «Не благодарите меня за совет. Скажите, что вы сделаете в понедельник утром».

Несмотря на единство подхода, каждая книга или статья Друкера неповторима. Питер Друкер системно и глубоко

проанализировал важнейшие вопросы общественной жизни и менеджмента. Собрав все его завершённые работы за 65 лет, мы увидим тот самый «ковёр Друкера», посвящённый обществу и менеджменту.

С момента окончания колледжа в 1962 году я постоянно изучаю труды Друкера. Тем не менее, выбирая его мысли для этой книги и формулируя соответствующий «совет дня» по каждой теме, я открыл для себя много нового. Я бы очень хотел, чтобы эта книга помогла вам мыслить и действовать по-новому.

Я глубоко признателен Питеру за дружескую поддержку в течение многих лет и за возможность участвовать в создании этой книги. Стивен Хенсельман и Ли Спиро из HarperCollins помогли мне реализовать задуманное. Стиву принадлежит идея создания этой книги. Ли Спиро дал дельные советы и оказал существенную поддержку в её подготовке. Особенно я признателен Ли за скрупулезное прочтение каждой заметки и помощь в формулировании «советов дня». Благодарен Сеси Хант, редактировавшей рукопись, за её мастерство и трудолюбие. Кроме того, я глубоко признателен Дайане Аронсон и Ноксу Ньюстону из HarperCollins за помощь в подготовке этой книги.

Я также признателен господину де Кливеру из Высшей школы менеджмента Питера Друкера и Масатоши Ито и руководству университета в Клермонте за предоставленный творческий отпуск, что позволило мне почти год заниматься исключительно этим проектом. Антонина Антонова помогала мне в качестве научного сотрудника, а Бернадетта Лембет была ассистентом. Дайана Уоллес из архива Питера Друкера помогла подготовить раздел «Список источников». Я благодарен Антонине, Бернадетте и Дайане за помощь.

Наконец, моя жена Джуди, самая любящая жена на свете, освободила меня от всех обязанностей по дому на время этой работы и постоянно помогала мне.

*Джозеф Макьярелло*

## От автора

**К**акую из ваших книг мне нужно прочесть? В какой из ваших работ лучше всего описано, как управлять подчиненными?

Каждую неделю я получаю полдюжины подобных вопросов. Хотя я написал за 65 лет 34 книги, мне трудно ответить на них.

Эта книга является попыткой дать ответ. Все фразы, взятые непосредственно из моих произведений, представлены в организованном формате. На каждой странице вы найдете ключевое утверждение, а за ним — несколько абзацев комментариев. В книге рассмотрены темы моих многочисленных работ: менеджмент, бизнес, мировая экономика, новое общество, инновации и предпринимательство, принятие решений, новая рабочая сила и т. д.

Однако, на мой взгляд, наиболее важная часть книги — это мысли и решения, план действий и полученные результаты, которые читатель может записать. Считаю эту книгу руководством к действию.

Книга вышла благодаря моему давнему другу и коллеге, профессору Джозефу Макьярелло. Ему принадлежит идея собрать в одном томе выдержки из моих произведений. Он же выбрал из моих книг, рукописей и статей соответствующие цитаты и комментарии к этим выдержкам.

В результате появилось это руководство по эффективному менеджменту. Я и мои читатели глубоко признательны за это профессору Макьярелло.

*Питер Друкер*



# Январь

- |    |   |    |                                       |
|----|---|----|---------------------------------------|
| 1  | ✧ Моральные качества руководителя                   | 16 | ✧ Результативность менеджмента        |
| 2  | ✧ Загляните в будущее                               | 17 | ✧ Менеджмент: социальная функция      |
| 3  | ✧ Необходимость менеджмента                         | 18 | ✧ Общество результативных организаций |
| 4  | ✧ Преодоление инерции                               | 19 | ✧ Цели общества                       |
| 5  | ✧ Не держитесь за прошлое                           | 20 | ✧ Человек и общество                  |
| 6  | ✧ Не бойтесь избавляться от прошлого                | 21 | ✧ Функция прибыли                     |
| 7  | ✧ Работники умственного труда: активы, а не пассивы | 22 | ✧ Экономика в социальном измерении    |
| 8  | ✧ Автономность интеллектуального труда              | 23 | ✧ Личное благосостояние и общее благо |
| 9  | ✧ Имидж корпорации                                  | 24 | ✧ Непрерывное познание                |
| 10 | ✧ Менеджмент как альтернатива тоталитаризму         | 25 | ✧ Обновлять себя                      |
| 11 | ✧ Управление и теология                             | 26 | ✧ Социальный эколог                   |
| 12 | ✧ Движущая сила принятия решений                    | 27 | ✧ Менеджмент как дисциплина           |
| 13 | ✧ Менеджмент и гуманитарные науки                   | 28 | ✧ Поражение Генри Форда               |
| 14 | ✧ Управленческий подход                             | 29 | ✧ Проверка менеджмента: результаты    |
| 15 | ✧ Дух компании                                      | 30 | ✧ Терроризм и основные тенденции      |
|    |   | 31 | ✧ Функционирующее общество            |



## Моральные качества руководителя

*Дух компании создает ее высшее руководство.*

Несомненно, авторитетный руководитель должен быть честным и порядочным. В первую очередь эти черты отражаются на кадровых решениях. Здесь полностью проявляются моральные качества руководителя, а его поведение становится предметом для подражания. Подчиненных трудно ввести в заблуждение в том, что касается морального облика руководителя: они в течение нескольких недель оценят его честность и порядочность. Подчиненные могут простить многое: некомпетентность, беспечность или плохие манеры. Однако непорядочности люди не прощают. Они не простят также вышестоящему начальству назначения на руководящую должность непорядочного человека.

В наибольшей степени это касается лидеров компании. Дух организации создает ее высшее руководство. Если компания пользуется уважением, значит, ее высшее руководство — образец порядочности. Если предприятие в упадке, это говорит о том, что его верхушка разлагается. Известная пословица гласит: «Рыба гниет с головы». Топ-менеджмент не должен ставить на вышестоящую должность человека, не убедившись в том, что его моральные качества будут служить подчиненным примером для подражания.

### СОВЕТ ДНЯ

Рассматривая предложение о работе, оценивайте моральные качества президента компании и других руководителей. Работайте с честными и порядочными людьми.

## Загляните в будущее

*Важно распознать «будущее,  
которое уже наступило».*

**Ч**тобы оценить достоверность своих прогнозов, аналитики обычно подсчитывают, сколько из предсказанных событий осуществились. При этом они не подсчитывают количество важных событий, которых они не предсказывали. Все, что прогнозируется, может стать реальностью. Однако прогнозист может не заметить существенных изменений или тенденций или, что еще хуже, не придать им значения. Эти недостатки прогнозирования неизбежны, так как важные изменения – результат трансформации ценностей, восприятия и целей общества. Их можно предчувствовать, но прогнозировать – нельзя.

Важнейшая задача менеджера – распознавать признаки перемен. Основная задача общества, экономики, политики – оценить изменения, которые уже проявились, и использовать их как возможности. Важно идентифицировать «будущее, которое уже наступило», уметь замечать и анализировать происходящие изменения. Развитию этих способностей посвящена моя книга «Бизнес и инновации», которая учит рассматривать изменения в обществе, демографии, менталитете, науке и технологии как возможность для дальнейшего развития.

### СОВЕТ ДНЯ

Замечаете ли вы возникновение новых тенденций на рынке? Оцените их продолжительность и возможное влияние на вашу жизнь и компанию.

## Необходимость менеджмента

*Тот, кто сумел вырастить две былинки травы там, где росла одна, сделал для человечества больше, чем любой философ-спекулянт или создатель метафизических систем.*

**М**енеджмент будет оставаться основным и наиболее влиятельным институтом, по крайней мере пока будет существовать западная цивилизация. В основе менеджмента лежит современная индустриальная система и потребности бизнеса, который распоряжается всеми экономическими ресурсами – как человеческими, так и материальными. Кроме того, менеджмент выражает основные ценности современного западного общества и веру в то, что уровень жизни человека можно контролировать посредством организации экономических ресурсов и что экономические факторы являются мощнейшим двигателем развития человечества и достижения социальной справедливости. Эту веру выразил Джонатан Свифт, сказав 300 лет назад, что тот, кто сумел вырастить две травинки там, где росла одна, сделал для человечества больше, чем любой философ-спекулянт или создатель метафизических систем.

Следовательно, менеджмент как общественный институт, обеспечивающий эффективное использование всех видов ресурсов и ответственный за экономическое развитие, отражает дух современности. Необходимостью менеджмента объясняется его столь стремительное развитие и слабое противодействие его наступлению.

### СОВЕТ ДНЯ

Приведите несколько примеров, подтверждающих, что компетенция, честность руководителя и системность его действий имеют решающее значение для свободного мира.

## Преодоление инерции

*Компании необходима дисциплина:  
она помогает ей выстоять.*

**Н**еобходимо помнить, что ни одна программа или стратегия не может длительное время осуществляться эффективно без изменений и преобразований. Чаще всего этот факт игнорируют государственные учреждения. Действительно, неспособность остановить запущенный когда-то механизм — главная болезнь государства и основная причина его слабости сегодня.

Бизнесмены относятся к прошлому так же сентиментально, как и бюрократы. В бесперспективный продукт или проект они могут с удвоенной энергией вкладывать деньги и силы. Но бизнесмены, к счастью, не вольны в проявлении своих слабостей: они вынуждены подчиняться объективной дисциплине — дисциплине рынка. Для оценки их деятельности существует объективный показатель — прибыльность. Поэтому рано или поздно бизнесмены вынуждены избавляться от неуспешных и непродуктивных проектов. Деятельность других структур, таких как правительство, система здравоохранения, оборонное ведомство и т. п., ничем не ограничена, поэтому изменяется очень медленно.

Все организации должны изменяться. Необходимы стимулы и показатели, которые смогут стать для некоммерческих организаций тем, чем для бизнеса являются рыночная дисциплина и прибыльность.

### СОВЕТ ДНЯ

Убедитесь, что ваша некоммерческая организация тщательно контролируется и существуют критерии для оценки ее деятельности.

## Не держитесь за прошлое

*Нет ничего тяжелее, затратнее и бесполезнее,  
чем пытаться уберечь труп от разложения.*

Эффективные руководители знают, что должны обеспечить надлежащее выполнение множества задач, поэтому они сосредоточены и требовательны. Чтобы сконцентрировать силы в одном направлении, опытные управленцы в первую очередь избавляются от того, что перестало быть эффективным. Для того чтобы использовать благоприятные возможности и обеспечить будущий успех, они активизируют и заставляют работать все имеющиеся в наличии ресурсы, особенно человеческие. Если руководитель не может отказаться от прошлого, сбросить груз вчерашнего, он не создаст будущего.

Если компания не избавляется систематически и целенаправленно от прошлого, она не будет поспевать за событиями и будет тратить ресурсы на то, от чего давно следует отказаться. Результатом станет постоянная нехватка ресурсов, особенно талантливых, квалифицированных подчиненных, стремящихся использовать появляющиеся возможности. Немногие бизнесмены готовы отказаться от вчерашнего, чтобы получить ресурсы для завтрашнего.

### СОВЕТ ДНЯ

Прекратите тратить ресурсы на устаревший бизнес. Задействуйте квалифицированных сотрудников, чтобы извлечь выгоду из новых благоприятных возможностей.

## Не бойтесь избавляться от прошлого

*Надо ли заниматься тем, чего мы никогда не делали?*

**В**опрос, на который следует себе честно ответить: имеет ли смысл отказаться от налаженного дела, чтобы начать новое?

Правильный ответ: «Немедленно, полностью и бесповоротно избавляйтесь от прошлого». Это единственно правильное решение, если продукту или процессу «осталось несколько лет жизни». Именно умирающие продукты или процессы обычно требуют особой заботы и величайших усилий. Ими занимаются наиболее продуктивные и компетентные сотрудники. От продукта или процесса следует отказаться и в том случае, если единственный аргумент для их сохранения: «Это уже ничего не стоит». Для целей менеджмента не существует «ничего не стоящих активов». Существуют только «невозвратные издержки» (расходы, которые не могут быть восполнены). Отказываться необходимо и тогда, когда старый или переживающий упадок продукт или процесс поддерживается в ущерб развитию нового.

### СОВЕТ ДНЯ

Задайте себе приведенные выше вопросы. Сделайте твердый выбор. Не бойтесь отказаться от дела, которое холили и лелеяли много лет.

## Работники умственного труда: активы, а не пассивы

*Руководитель обязан беречь вверенные ему активы организации.*

**В**ысококвалифицированные специалисты владеют средствами производства и технологиями. Головы этих людей — кладовые знаний. Такие работники — бесценный актив. Работники, занимающиеся физическим трудом, как правило, нуждаются в работе больше, чем нуждаются в них. Чего нельзя сказать о работниках умственного труда. Конечно, не во всех квалифицированных специалистах компания нуждается больше, чем они в ней. Однако большинство создают полноценный альянс, в котором стороны одинаково нуждаются друг в друге.

Руководитель обязан беречь вверенные ему активы компании. Факты говорят о том, что знания высококвалифицированного специалиста — это актив, иногда — *главный* актив организации. Как это отражается на работе с персоналом? Что необходимо сделать, чтобы привлечь и удержать высококвалифицированных специалистов? Как увеличить отдачу от них, повысив за счет этого эффективность компании?

### СОВЕТ ДНЯ

Привлекайте и удерживайте высококвалифицированных специалистов, помня о том, что их знания являются наиболее ценными активами компании.

8 ЯНВАРЯ

## АВТОНОМНОСТЬ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ТРУДА

*Интеллектуальный труд предполагает  
автономность и подотчетность.*

**И**нтелектуальный труд предполагает автономность, поэтому высококвалифицированные специалисты должны иметь возможность самостоятельно определять свою задачу и ожидаемый результат. Поскольку разные люди, даже работающие в одной и той же сфере, имеют разные знания, каждый высококвалифицированный специалист – носитель единственной в своем роде совокупности знаний. Обладая этими уникальными знаниями, каждый специалист может знать в своей специфической области больше, чем кто-либо другой в организации. Настоящий профессионал *должен* знать больше всех в своей области знаний. Более того, таким специалистам хорошо платят за это. Поэтому специалист такого уровня может сам определять для себя задачу, работать самостоятельно и отвечать за результаты своего труда. Высококвалифицированному специалисту просто следует составлять рабочие планы и представлять их на утверждение: на чем он намерен сосредоточиться, ожидаемые результаты (за которые он будет отчитываться), конечный срок завершения работы. Интеллектуальный труд предполагает как автономность, так и подотчетность.

### СОВЕТ ДНЯ

Составьте рабочий план, в котором будут описаны ваши задачи, ожидаемые результаты и сроки окончания работы. Предложите его шефу.

## Имидж корпорации

*В корпорации нового общества высшее руководство будет  
лицетворять компанию. Остальное — второстепенно.*

**Т**оп-менеджмент корпорации несет полную ответственность за все аспекты ее деятельности: общее управление, планирование, стратегию, ценности и принципы. Руководству необходимо определять структуру компании и взаимосвязи между различными подразделениями, принимать решения о ее вхождении в альянсы, партнерские соглашения, совместные предприятия. Исследовательская и инновационная деятельность тоже должна быть компетенцией руководства.

Формирование нового образа корпорации предполагает изменение корпоративных ценностей. Возможно, это важнейшая задача высшего руководства. В середине XX века, после Второй мировой войны, корпорации блестяще проявили себя как экономические структуры, создающие национальное богатство и рабочие места. В последующем главным для большой организации (особенно мультинациональной) может стать социальный аспект — ее ценности, миссия, имидж. Остальное отойдет на второй план.

### СОВЕТ ДНЯ

Сосредоточьтесь на ценностях компании, обдумайте ее миссию, имидж.  
Остальное считайте второстепенным.

## Менеджмент как альтернатива тоталитаризму

*Независимые институты, действующие самостоятельно,  
являются альтернативой тоталитаризму.*

**Н**е обеспечив подотчетность институтов, независимость и плюрализм, мы лишим каждого отдельного человека шанса реализовать себя. Мы получим общество, в котором все будет регламентировано. Вместо представительской демократии мы получим сталинизм, лишив себя радости и удовольствия от реализации собственных замыслов. Единственной альтернативой сильным, самостоятельным институтам является тирания.

Многообразие конкурирующих институтов подменяется в тоталитарном государстве одним абсолютным властителем. Ответственность заменяет террор. Тоталитаризм расправляется с институтами общества, подчиняя их всеобъемлющему *бюрократическому аппарату*. Товары и услуги производятся в условиях тоталитаризма судорожно, неравномерно, расточительно, на низком уровне и ценой огромных страданий и усилий. Следовательно, для того чтобы наши институты функционировали ответственно и автономно, необходимо сохранить их свободу, которая возможна только в обществе плюрализма. Активный, самостоятельный, ответственный менеджмент — альтернатива тирании и единственная защита от нее.

### СОВЕТ ДНЯ

Что можно сделать, чтобы ваша организация лучше выполняла свою миссию?

11 ЯНВАРЯ

---

## Управление и теология

*Управление всегда имеет дело с природой человека, то есть с Богом и дьяволом.*

**М**енеджмент всегда функционирует в сообществе людей, связанных работой и объединенных общей целью. Именно поэтому управление всегда имеет дело с природой человека, то есть (как знают все, у кого есть хоть какой-нибудь практический опыт) с Богом и дьяволом. Работая практикующим консультантом по менеджменту, я значительно глубже изучил теологию, чем когда преподавал религиоведение.

### СОВЕТ ДНЯ

Есть ли среди ваших коллег кто-нибудь, в ком сидит дьявол? Как вести себя с подобными людьми?

## Движущая сила принятия решений

*Движущей силой тех, кто принимает решения,  
должно быть будущее, которое уже наступило.*

**Д**вижущей силой лиц, принимающих в настоящее время решения (в правительстве, университетах, бизнесе, профсоюзах), должно быть *будущее, которое уже наступило*. Для этого они должны знать о событиях, выходящих за рамки сегодняшних ожиданий и, следовательно, создающих новую реальность.

Интеллектуалы и ученые склонны верить, что сначала появляются идеи, которые затем порождают новую политическую, социальную, экономическую, психологическую реальность. Так бывает, но только в исключительных случаях. Как правило, теория не опережает практику. Роль теории — преобразовать нетипичное, исключительное в правило и систему, то есть в то, что можно изучать и преподавать, а самое главное — использовать.

### СОВЕТ ДНЯ

Не устарели ли предпосылки, на которых базируются ваши решения?  
Нуждаетесь ли вы в новых творческих идеях, чтобы выиграть на сегодняшнем рынке?