

УДК 323(470)
ББК 66.3(2Рос)
М92

Мухин, Юрий Игнатьевич.
М92 Делокрыты. Возмoжен ли «русский прорыв»? / Юрий Мухин. — Москва : Алгоритм, 2017. — 352 с. — (После Путина).

ISBN 978-5-906880-93-2

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

УДК 323(470)
ББК 66.3(2Рос)

ISBN 978-5-906880-93-2

© Мухин Ю.И., 2017
© ООО «ТД Алгоритм», 2017

Все права защищены. Книга или любая ее часть не может быть скопирована, воспроизведена в электронной или механической форме, в виде фотокопии, записи в память ЭВМ, репродукции или каким-либо иным способом, а также использована в любой информационной системе без получения разрешения от издателя. Копирование, воспроизведение и иное использование книги или ее части без согласия издателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Массово-политическое издание

ПОСЛЕ ПУТИНА

Мухин Юрий Игнатьевич

**ДЕЛОКРАТЫ
ВОЗМОЖЕН ЛИ «РУССКИЙ ПРОРЫВ»?**

Редактор *О. Селин*

ООО «Алгоритм»

Оптовая торговля:

ТД «Алгоритм» +7 (495) 617-0825, 617-0952

Сайт: <http://www.algoritm-izdat.ru>

Электронная почта: algoritm-kniga@mail.ru

Өндірген мемлекет: Ресей
Сертификация қарастырылмаған

Подписано в печать 15.12.2016.
Формат 84x108¹/₃₂. Печать офсетная. Усл. печ. л. 18,48.
Тираж экз. Заказ

ISBN 978-5-906880-93-2



СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|-----|
| Предисловие | 6 |
| Глава 1. Кошмар менеджера | 20 |
| Глава 2. Система Донского | 117 |
| Глава 3. Руководить не работая? | 246 |
| Вместо послесловия. То, что нужно | 345 |

ПРЕДИСЛОВИЕ

ЧЕЛОВЕК КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

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

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

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

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

должно быть понятно, что человеком, все же, управляют по-другому, нежели автомобилем.

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

Но универсален ли такой взгляд?

Винтовку со штыком можно рассматривать и как пику, более того, в каких-то отдельных ситуациях такая винтовка, именно как пика, будет чрезвычайно эффективна. Но значит ли это, что мы из этого дорогостоящего оружия выбрали все 100% его эффективности, и значит ли это, что мы всегда должны пользоваться винтовкой только как пикой? Ведь у человека есть не только руки и память, у него еще есть и ум, интеллект, и начисто отказываться использовать ум подчиненного в Деле могут только те, у кого самого с этим вопросом проблемы. Это, по сути, отказываться стрелять из винтовки только потому, что это и дорого, и промахов много. В войне с папуасами, может быть, и штыка хватит, а если конкуренция столкнет вас с противником, кото-

рый умеет стрелять, то куда вы засунете себе присказку: «Пуля — дура, а штык — молодец!»? А ведь может оказаться «уже поздно», поскольку с отвыкшими или не умеющими стрелять солдатами на изменение боевой ситуации не среагируешь.

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

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

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

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

Вот был у меня такой случай, подробнее о котором я расскажу в тексте книги. Приходят ко мне покупатели,

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

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

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

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

Безусловно, есть производства дорогие или опасные, где человеческая ошибка дорого стоит, и в связи с чем нужно четко следовать инструкции, пока ее не заменили на более совершенную. Но это не более чем бронезилет на бой-

це — он бойца защищает, но бойца из него не делает, — бойца из человека делают совершенно иные человеческие свойства, и именно эти свойства в человеке нужно развивать, чтобы достичь максимального эффекта в любом Деле. Развития творчества в каждом подчиненном должен добиваться управленец, а не превращать человека в организм.

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

Нас это не красит, да и неэффективно это.

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

О ЗАКОНАХ И ПРАВИЛАХ

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

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

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

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

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

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

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

Сразу оговорюсь, что в данной книге рассмотрены законы (принципы) управления людьми, то есть рассмотрены

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

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

Если вы перемещаетесь на автомобиле, то в России или Франции вам нужно держаться правой стороны, а в Англии или Японии — левой. Это тоже правила, которое зависят от местных условий. Поэтому не то что глупо, но просто бессмысленно рекомендовать в науке управления какие-либо правила, скажем (применяя образный пример), ездить в автомобиле только по правой стороне дороги. Для условий Москвы и поездки к месту работы это правило не вызовет особых сомнений, но для Токио это будет далеко не факт, и далеко не оптимальное решение.

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

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

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

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

Нужно выйти из толпы

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

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

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

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

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

что вам по сей день преподносят все органы массовой информации и «умные» люди».

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

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

Как и чем меня «достали»

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

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

Но с другой стороны, отставание от Запада во многих технических деталях экономики, вечное запаздывание в

новшествах, копирование зарубежных новинок и трудности с внедрением собственных. Какая-то чудовищная неповоротливость! От возникновения идеи до появления хотя бы головного образца машины или технологии проходило чуть ли не десять лет, да и то в лучшем случае при удачном стечении обстоятельств.

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

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

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

Вот у нас на заводе проектировался железобетонный склад, в котором должен был храниться и перерабатываться кварцит — камень. Но проектировщики отклоняли предлагаемую заводом схему и требовали выполнить по середине склада пожарный проезд для «удобного тушения возможного пожара». Камень не горит, и проектировщикам это было, разумеется, известно, но их инструкция тре-

бовала проектировать в зданиях пожарные проезды через каждые сто метров. Из-за этого проезда рушилась вся технологическая схема переработки сырья, стоимость склада непомерно увеличивалась, в нем было бы трудно и неудобно работать. А проектировщики только разводят руками — проект без пожарного проезда у них не примут. Почему?!

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

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

Как это понять? Правительство СССР непрерывно говорило о необходимости увеличения доходов государст-