

**КАК ЭТО  
РАБОТАЕТ  
В РОССИИ**



Константин Мухортин

# ПРОЧЬ ИЗ МЕНЕДЖМЕНТА!

ЕСЛИ НЕ ЗНАЕШЬ  
ЭТИХ ПРАВИЛ

**БОМБОРА™**

Москва 2019

УДК 821.161.1-31  
ББК 84(2Рос=Рус)6-44  
М92

**Мухортин, Константин Валерьевич.**

М92 Прочь из менеджмента! Если не знаешь этих правил / Мухортин К. В. — Москва : Эксмо, 2019. — 368 с. — (Бизнес. Как это работает в России).

ISBN 978-5-04-096592-2

На пути от рядового исполнителя до топ-менеджера, казалось бы, стоит лишь вереница повышений, которую гарантируют ответственность и исполнительность. К сожалению, такой подход к профессиональному росту приводит к катастрофическим ошибкам.

Через судьбу главного героя романа вам откроются суть распространенных ошибок и стратегия для их преодоления. Мухортин писал своего героя, основываясь на практике преподавания и работы с лучшими руководителями, благодаря чему история получилась живой и, главное, — применимой к российским реалиям.

УДК 821.161.1-31  
ББК 84(2Рос=Рус)6-44

ISBN 978-5-04-096592-2

© Мухортин К. В., текст, 2019  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

*Посвящается отцу,  
Валерию Викторовичу Мухортину*



# ОГЛАВЛЕНИЕ

---

<b>Введение</b> . . . . .	11
Прочь из менеджмента . . . . .	34
Мастер-класс . . . . .	34
<b>Глава 1. СТАРШИЙ</b> . . . . .	42
Постановка задач . . . . .	42
Лекция . . . . .	42
Контроль . . . . .	49
Лекция . . . . .	49
<b>Глава 2. РУКОВОДИТЕЛЬ</b> . . . . .	54
Мышление руководителя . . . . .	54
Цифровой менеджмент . . . . .	72
Лекция . . . . .	72
Цифровой подход в бизнесе . . . . .	81
Лекция . . . . .	81
Линия ГОСТа . . . . .	87
Хорошо и отлично . . . . .	93
Правила . . . . .	102
Функции менеджмента в цифровом подходе . . . . .	104
Тайм-менеджмент и планирование . . . . .	107
Принятие решений . . . . .	116
Мотивация . . . . .	125
Мотивация . . . . .	128
Лекция . . . . .	128
Развитие . . . . .	142

Развитие . . . . .	147
Лекция . . . . .	147
Создание команды (вход-выход) . . . . .	151
Команда в цифровом менеджменте . . . . .	154
Лекция . . . . .	154
Коммуникации . . . . .	163
Анализ . . . . .	170
<b>Глава 3. ИНЖЕНЕР КОМПАНИИ . . . . .</b>	<b>181</b>
Мышление топ-менеджера . . . . .	189
Лекция . . . . .	189
Бизнес-процессы . . . . .	205
Лекция . . . . .	205
Развитие бизнес-процессов в компаниях . . . . .	214
Лекция . . . . .	214
Осторожно: оптимизация . . . . .	222
Бизнес-процессы: этапы . . . . .	236
Лекция . . . . .	236
Этап 1. Анализ процессов и планирование изменений . . . . .	241
Лекция . . . . .	241
Оцифровка . . . . .	246
Продолжение лекции . . . . .	246
Планирование изменений . . . . .	252
Продолжение лекции . . . . .	252
Этап 2. Изменение бизнес-процессов . . . . .	255
Лекция . . . . .	255
Этапы 3 и 4. Проверка работы бизнес-процесса и его корректировка . . . . .	264
Лекция . . . . .	264
Этап 5. Имплантация бизнес-процесса . . . . .	268
Лекция . . . . .	268
Этап 6. Автоматизация бизнес-процесса «Зашить» правило . . . . .	271
Лекция . . . . .	271
Макросы в управлении . . . . .	278
Лекция . . . . .	278



<b>Глава 4. ПРАКТИКА ВНЕДРЕНИЯ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА . . . .</b>	<b>284</b>
Мотивация . . . . .	286
Материальная мотивация . . . . .	292
Способы создания материальной мотивации . . . . .	298
Нематериальная мотивация . . . . .	313
Развитие . . . . .	315
Постановка задач, целей и контроль . . . . .	327
Тайм-менеджмент и планирование . . . . .	335
Выполнение планов . . . . .	337
Анализ и принятие решений . . . . .	338
Финансовый анализ . . . . .	342
Создание команды (подбор, отбор, увольнение) . . . . .	344
Коммуникации . . . . .	347
Внедрение цифрового менеджмента . . . . .	348
<b>Часть 5. МЫШЛЕНИЕ СОБСТВЕННИКА . . . . .</b>	<b>352</b>
<b>Алфавитный указатель . . . . .</b>	<b>357</b>



# ВВЕДЕНИЕ

---

— Андрей, ты должен поставить себе цель и идти к ней, несмотря ни на что. Если чего-то хочешь добиться в жизни, то должен преодолеть все, но прийти к цели, а ты топчешься на месте, поэтому и показатели твои такие же, — уверенно и громко сказал руководитель своему подчиненному. В его словах было некое превосходство, и чувствовалось, что он говорит про успешного себя.

«Сколько раз я это слышал и сколько раз ставил себе цели, а толку никакого», — тоскливо подумал Андрей, но вслух говорить ничего не стал, а только кивнул головой.

— На вот, почитай, — сказал руководитель, достав несколько книг и положив их на стол. Это были известные бестселлеры западных авторов или автобиографии богатых и успешных людей. На самой верхней книге было изображено лицо довольного американского миллионера, который своим выражением как бы намекал, что у него все отлично, но если ты прочитаешь книгу, у тебя тоже все будет отлично.

Подчиненный ничего не ответил, а только молча взял эту книгу и начал читать, что написано с обратной стороны обложки, потом поднял глаза и сказал руководителю:

— Спасибо, Глеб Анатольевич, я вас услышал, — и мысленно передернулся от употребляемого всеми слова «услышал».

Андрею 29 лет, он не женат. Работает руководителем отдела в крупной фармацевтической компании. В его подчинении находятся девять менеджеров, семь из которых работают с компаниями, а два — продают в розницу. Еще недавно он был обычным менеджером в отделе логистики, но после некоторых событий в его жизни, позволивших ему посмотреть на себя с другой стороны, был назначен руководителем.

Его начальник, Глеб Анатольевич, является директором департамента прямых и оптовых продаж компании. Тщеславный, самодовольный, с высокой самооценкой. На отличном счету у президента компании и первого вице-президента. Три года назад, когда Андрей только стал руководителем, Глеб Анатольевич при странных обстоятельствах из начальника отдела вырос до директора департамента. По слухам, он в удачное время и благодаря удачным обстоятельствам смог подсидеть своего руководителя, которого уволили с небольшим скандалом. Глеб Анатольевич показывает хороший результат, постоянно обучается и читает книги по бизнесу, уверенно поднимаясь по карьерной лестнице. Часто ставит себя в пример своим подчиненным, рассказывая, каких результатов он достигал, когда был менеджером и руководителем.

Выйдя из кабинета руководителя, Андрей пошел в свой отдел передавать «напутствие» своим подчиненным, на ходу придумывая, как можно строже отругать за низкий результат.

Зайдя в свой кабинет, он отправил всем сообщение, пригласив на собрание. Через минуту раздался звонок по корпоративной трубке.

— Андрей, привет, я не смогу прийти на собрание, так как ко мне сейчас должен приехать клиент.

Заготовленная публичная порка предназначалась для всех членов команды, в том числе и для звонившего менеджера. Разозлившись, но решив не терять свой авторитет, Андрей жестко ответил:

— Ты считаешь, что это собрание тебя не касается? Давай ты будешь под меня подстраиваться и не договариваться с клиентами, зная, что я иду к вышестоящему руководству.

«Совсем от рук отбились, надо их на место ставить», — подумал Андрей, распечатывая результаты каждого менеджера в показателях LFL (Like for like).

— Да вы работать не умеете, вам только на рынке торговать, а не с западными компаниями работать. Вы не менеджеры, а секретари, которые только и могут счета выписывать, а не продавать, — на повышенном тоне говорил Андрей.

— Вот ты, Федулов, сколько сегодня продал? Ты даже на бумагу туалетную не заработал, хотя отлучался сегодня часто, — не унился Андрей.

— Разумовский, что-то фамилии своей не соответствуешь, так как клиенту счет по старой цене выставил. Иди теперь продавай по той, по которой договорился, разницу из своего кармана заплатишь.

Андрей говорил долго, перескакивая с темы на тему, так как у него действительно накопело. Он задавал вопросы подчиненным и на робкие ответы сам отвечал, не дав никому сказать ни слова. Сотрудники, привыкшие к внезапным вспышкам агрессии Андрея, особенно после посещения руководства, старались ему не перечить, а только молчали, что тоже его заводило. Наконец успокоившись, пригрозив паре сотрудников увольнением, Андрей выразил надежду, что они перестанут заниматься тем, что им нравится, и начнут, наконец, приносить результат.

В 18.00 никто не осмелился уйти домой, чтобы не привлечь к себе внимание Андрея и тот не подумал бы, что мало работы, тем более после сегодняшнего собрания. Когда самый результативный менеджер стал одеваться, остальные также начали завершать свои дела и собираться домой.

Андрей сидел сосредоточенно за компьютером, сделав занятой вид, хотя на самом деле бездумно лазил в Интернете, перескакивая с сайта на сайт. Наконец, когда все сотрудники ушли, Андрей стал собираться домой, взяв пару книг, которые дал ему его руководитель.

«Не сотрудники, а овцы тупые, без кнута работать не могут», — размышлял Андрей в машине по дороге домой. Так как с обеда прошло много времени, да и городской трафик был плотным, Андрей решил заехать в ресторан быстрого питания, чтобы перекусить и немного переждать московские пробки.

Плотно поев вкусной, но совершенно бесполезной еды, Андрей стал читать книгу успешного бизнесмена, которую дал ему Глеб Анатольевич. Уже с первых страниц было понятно, что надо работать, работать, работать, ставить цели, достигать их, а потом опять работать... работать... и работать...

«Да я только и делаю, что ставлю цели и иду к ним, только толку никакого, только долги копятя да от руководства постоянные выговоры», — размышлял Андрей, искренне не понимая, что он делает не так.

Отложив книгу, он долго смотрел на улыбающееся с обложки лицо успешного бизнесмена, как вдруг его кто-то окликнул:

— Андрей, привет! — раздалось слева. Повернувшись, Андрей увидел Сергея Николаевича, предыдущего директора департамента, чье место занял Глеб Анатольевич. Сергей Николаевич не очень долго был руководителем у Андрея, так как после странной истории и небольшого скандала его место занял Глеб Анатольевич. Поговаривали, что он жестко подставил предыдущего руководителя, чтобы

занять его место. После ухода из компании Сергей Николаевич основал что-то свое, но этот бизнес у него не пошел, а что было дальше, Андрей уже не знал. То время, что Андрей проработал с Сергеем Николаевичем, оставило хорошие воспоминания, да и как руководитель Сергей Николаевич был неплохой.

Андрей улыбнулся в ответ и поздоровался, после чего Сергей Николаевич с разрешения подсел к Андрею. После того, как они обменялись парой дежурных фраз и спросили, как у кого дела, Сергей Николаевич обратил внимание на книгу.

— Это тебе зачем? — спросил он у Андрея.

— Как зачем? Читать, — искренне удивился Андрей.

— Для чего? — не унимался Сергей Николаевич, продолжая улыбаться и смотреть на Андрея, которого этот вопрос удивил еще больше.

— Что ты хочешь получить, прочитав эту книгу?

— Узнать, как стать успешным, как правильно управлять, — ответил Андрей.

— Кем? Чем? Людьюми? Процессами? Бизнесом? С собой? — продолжал спрашивать Сергей Николаевич.

— Ну, всем одновременно, — робко отвечал Андрей, не понимая, куда клонит Сергей Николаевич.

— Значит, ничем, — подвел итог Сергей Николаевич, а потом добавил: — Я читал этого автора, как и многих подобных, и точно могу сказать, что там написана приукрашенная автобиография, в которой он говорит, как добился успеха, точнее, привирает, как хотел бы, чтобы это было, — улыбаясь, говорил Сергей Николаевич. Потом, выдержав небольшую паузу, уверенно сказал:

— Знаешь, Андрей, дело, конечно, твое, но я не только не рекомендовал бы тебе читать книги успешных людей, но и очень выборочно слушать то, что говорят успешные люди!

Эта информация совершенно не совпадала с пониманием Андрея, из-за чего он стал прямо возражать:

— Не могу согласиться с вами, Сергей Николаевич. Кого же еще читать и слушать? Неудачников?

— Конечно! — радостно воскликнул Сергей Николаевич.

Это высказывание совсем удивило Андрея, из-за чего он язвительно спросил:

— То есть вы утверждаете, что не нужно слушать успешных людей и читать их книги, а нужно слушать бездельников, бомжей и пьяниц?

— Ни в коем случае я так не утверждаю, я говорю, что лучше слушать не тех, у кого получилось, а тех, у кого не получилось, ибо они и есть основной кладезь информации. И нужно не слушать или читать, а анализировать их решения, которые привели к результату, тупо смотреть на результат, подражая им, не следует.

После этих слов Сергей Николаевич взял книгу и пристально посмотрел на лицо с обложки, а затем спросил у Андрея:

— Как думаешь, что помогло ему стать таким богатым?

— Ну... наверное, его мозги, ну и удача... конечно, — растерянно ответил Андрей.

— Конечно, удача! — радостно воскликнул Сергей Николаевич, а потом добавил: — Ну и, без сомнения, его нестандартное мышление, которое отличалось от мышления других бизнесменов того времени.

— А как ты думаешь, можно ли научиться удаче? — спросил Сергей Николаевич и сам же ответил: — Нет, конечно. А можно ли научиться мышлению, прочитав его книгу?

— Ну, частично можно, если применять его методы, — словно оправдываясь, ответил Андрей.

— Да это ерунда. Нельзя научиться мыслить так, надо быть таким. А если ты постараться применять его методы, то они не будут работать, так как они срабатывают только один раз. Это я говорю про мышление, хотя большинство «успешных» людей, как ты говоришь, просто были в нужное время и в нужном месте, при этом могли не принимать никаких решений или принимать вообще неправильные или частично правильные.

Для Андрея эта информация была странная, многое не сходилось в голове, хотя Сергей Николаевич говорил убедительно.

— Если тебе интересно, я могу рассказать, в чем основное заблуждение практически всех людей, — сказал Сергей Николаевич и вопросительно посмотрел на Андрея.

— Да, конечно, — ответил тот.

— Первая ошибка заключается в том, что практически все смотрят на результат, а не на принятые решения, которые привели к результату. Есть результат — значит, он все сделал правильно, хотя человек мог ничего не делать или делать, наоборот, все неправильно. Результат есть — значит, молодец.

Вторая ошибка — успех измеряется в деньгах, то есть чем больше денег, тем более успешен человек. У людей с холопским мышлением степень уважения к обладателю денег напрямую зависит от их ко-