

УДК 65.012
ББК 65.05
Ф37

Фелан К.

Ф37 Простите, я разрушил вашу компанию: Почему бизнес-консультанты — это проблема, а не решение / Карен Фелан ; Пер. с англ. — М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2013. — 224 с.

ISBN 978-5-9614-4463-6

Вы хотите, чтобы ваша компания вышла на новый уровень развития, и решили нанять бизнес-консультантов? Мечтаете, чтобы они помогли вам внедрить самые современные идеи, которые разом решат все ваши проблемы? Сначала прочитайте эту книгу. Она о том, как «прогрессивные» идеи, кажущиеся панацеей, могут не дать вам желаемого результата, а то и вовсе оказать дурную услугу, — если следовать им бездумно, стараясь втиснуть свою компанию в корсет новомодной теории, невзирая на подлинные интересы бизнеса и сотрудников.

Книга предназначена консультантам, людям, которые нанимают консультантов, людям, далеким от консалтинга, и всем, кто хоть раз на работе задумывался, не сошли ли все вокруг с ума.

УДК 65.012
ББК 65.05

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.

ISBN 978-5-9614-4463-6 (рус.)
ISBN 978-1-6099-4739-2 (англ.)

© Karen Phelan, 2013
First published by Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA, USA. All rights reserved
© Издание на русском языке, перевод, оформление.
ООО «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР», 2013

Оглавление

Предисловие	9
Введение	11
Почему я обвиняю консультантов по менеджменту	14
Об этой книге	16
 1. Стратегическое планирование не может предсказывать будущее	
Выработка стратегии — это поиск видения	19
Оборотная сторона следования стратегии — упущенные возможности	19
Управление по числовым показателям — это всего лишь управление цифрами	23
Предсказывать будущее — рискованное дело	29
Планировать будущее и предсказывать будущее — не одно и то же	35
 2. Реинжиниринг — это и о людях	
Оптимизированные процессы хорошо смотрятся только на бумаге	39
Все, что вам на самом деле нужно для улучшения процессов, — люди, на которых можно положиться	39
Люди должны управлять методами, а не методы — людьми	45
В мире, созданном людьми, большинство проблем созданы людьми	55
Оптимизировать человека тяжело	57
 3. Показатели — это средства, а не цели	
Числовые показатели — это инструмент	61
Все постоянно измеряется	61
Ну не прелесть ли — поставленные цели всегда выполняются!	66

Показатели плодят конфликты там, где в норме никаких конфликтов быть не должно.....	72
Возьмите цель, которую хотите достичь, и превратите ее в цель, которую достичь не хотите.....	78

4. **Стандартизированное управление человеческими ресурсами – SHAM**

Как управление эффективностью деморализует сотрудников	83
Системы управления эффективностью служат только для постановки стратегической задачи по реализации систем управления эффективностью	83
Как ни старайся, а сделать справедливым процесс, несправедливый по определению, не получится.....	91
Знаете, чем вы мне нравитесь, а чем – нет?.....	95
Дело не только в деньгах.....	98

5. **Если я сумела стать менеджером, то чем вы хуже?**

Почему руководство «Как стать успешным менеджером» состоит из 609 страниц?.....	103
У нас навалом моделей и методов управления	103
Как я нечаянно проявила себя успешным менеджером	109
Быть хорошим менеджером – это почти то же самое, что быть хорошим человеком	116

6. **Прекратите управлять талантами**

Альберт Эйнштейн не был игроком класса А.....	123
Давайте забудем о ранжировании сотрудников	123
Эффективность – дело ситуативное	125
Проблема с ярлыками в том, что они прилипают.....	129
Система порой выводит из игры даже игроков класса А.	135
Принцип Питера – не шутка	138
Мы сами насаждаем посредственность.....	139
Надо подбирать подходящую работу, а не вписывать людей в рамки	143

7. Великие лидеры не вписываются в модели	
Я ставлю Стиву Джобсу незначит по лидерским компетенциям.....	147
Вечный спор: какие черты присущи лидеру?	147
Если лидера делают не качества, то что оценивают при оценке лидерства?.....	152
Команда нужна потому, что один человек не может быть мастером на все руки.....	158
Стремление стать мастером на все руки – путь к посредственности.....	160
Самореализация: ни рецепта, ни контрольных вопросов	164
8. За пределами диаграмм, графиков и электронных таблиц	
Как думать без консультантов.....	169
Менеджмент – не наука	169
Как думать лучше.....	174
Как относиться к работе с консультантами.....	185
Заключение	189
Примечания	191
Приложение А. Правдомер.....	201
Приложение Б. Метод истины	203
Благодарности.....	209
Об авторе.....	211
Библиография	215