

**БИБЛИОТЕКА
ДЕЛОВОГО
ЧЕЛОВЕКА**

СТИЛЬ И МЕТОДЫ РУКОВОДСТВА



**МОСКОВСКИЙ
РАБОЧИЙ**

СОДЕРЖАНИЕ

От составителей	3
ЛЕНИНСКИЙ СТИЛЬ РАБОТЫ	5
Стиль работы В. И. Ленина	5
Методы работы В. И. Ленина	9
Организация труда В. И. Ленина	10
О выступлениях В. И. Ленина	13
В. И. ЛЕНИН О БОРЬБЕ С БЮРОКРАТИЗМОМ	16
Необходимость борьбы с бюрократизмом	16
Формы бюрократизма и его причины	18
Методы борьбы с бюрократизмом	23
Движущие силы борьбы с бюрократизмом	29
СТИЛЬ И МЕТОДЫ РУКОВОДСТВА. РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ	35
Стиль и методы руководства	35
Научная организация труда руководителя	42
В ЗАПИСНУЮ КНИЖКУ ДИРЕКТОРА	52
Из опыта работы партийных, государственных и хозяйственных руководителей	52
Из воспоминаний о стиле и методах работы известных ученых и организаторов науки	104
Стиль и методы работы современных советских хозяйственников	136
ПРАКТИКУМ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ: КАКИЕ МЕТОДЫ ЭФФЕКТИВНЕЕ?	197

ИБ № 2917

СТИЛЬ И МЕТОДЫ РУКОВОДСТВА

Составители

Гавриил Харитонович Попов

Глеб Львович Подвойский

~~Зав. редакцией~~ ~~Зав. редакцией~~ М. Тесленко Редактор В. Баронин Художник И. Капустянский. Технические редакторы Л. Беседина, Л. Маракасова Корректоры Т. Нарва, Л. Волкова Сдано в набор 23.01.85 Подписано к печати 12.09.85 Л76637 Формат 84×108¹/₃₂ Бумага типографская № 2 Гарнитура «Литературная» Печать высокая Усл. печ. л. 10,92 Усл. кр.-отт. 11,13 Уч.-изд. л. 10,99 Тираж 100 000 экз. Заказ 373. Цена 60 коп. Ордена Трудового Красного Знамени издательство «Московский рабочий» 101854, ГСП, Москва, Центр, Чистопрудный бульвар, 8 Ордена Ленина типография «Красный пролетарий», 103473, Москва, И 473, Краснопролетарская, 16.

СТИЛЬ И МЕТОДЫ РУКОВОДСТВА

Сборник



**МОСКОВСКИЙ
РАБОЧИЙ
1985**

65.9(2)21
С80

Составители:
Г. Х. Попов и Г. Л. Подвойский

Рисунки А. Аратовского

С80 Стиль и методы руководства: Сборник / Сост.:
Г. Х. Попов, Г. Л. Подвойский — М.: Моск. рабочий, 1985.— 208 с.— (Библиотека делового человека).

В книге обобщается большой практический опыт советских хозяйственников, раскрываются секреты методов и стиля их работы. Главная цель издания — не только познакомить руководителей с этими секретами, но и способствовать расширению кругозора в области управления, с тем чтобы то, что им кажется полезным в опыте других хозяйственников, применять самим. В публикации широко использованы мемуарные материалы, анализируются конкретные ситуации, возникающие в процессе управления.

Рассчитана на партийных и хозяйственных руководителей, инженеров, научных работников, всех, кто интересуется практическим опытом руководства.

С 0604020101—210
М172(03)—85 105—85

ББК 65.9(2)21
33С

© Издательство «Московский рабочий», 1985 г.

В сборнике «Стиль и методы руководства» обобщаются данные науки управления и большой практический опыт советских хозяйственных руководителей, раскрываются секреты их работы.

Главная цель издания — познакомить читателей с этими секретами, способствовать расширению их кругозора в области искусства управления.

Книга состоит из семи разделов.

В первом разделе «Ленинский стиль работы» приведены материалы об организации, стиле и методах деятельности В. И. Ленина, воспоминания о том, как работал создатель первого в мире социалистического государства.

Во втором разделе изложены взгляды В. И. Ленина на такую важную проблему, как борьба с бюрократизмом.

В третьем разделе «Стиль и методы руководства. НОТ руководителя» в сжатом виде дан материал по системному подходу к его деятельности. Задача этого раздела — дать теоретические основы, которые позволят хозяйственнику самостоятельно работать над материалами об опыте управления.

В четвертый раздел «В записную книжку директора» включен материал, рассказывающий о стиле и методах работы известных партийных и хозяйственных руководителей нашей страны, который может стать ценной школой управления.

В пятом разделе «Практикум для руководителя» помещена ситуация, которую предложено оценить читателям. На пяти предприятиях, которые были отстающими, назначаются новые директора. С их приходом положение начинает улучшаться. Однако методы руководства использованы

разные. Какие из них наиболее эффективны, должен оценить читатель.

Первый и четвертый разделы книги подготовлены кандидатом экономических наук Г. Л. Подвойским. Второй раздел написан доктором экономических наук Г. Х. Поповым. Третий раздел — Г. Х. Поповым и кандидатом экономических наук И. В. Бизюковой. Пятый раздел написан кандидатами экономических наук В. Н. Красильниковым, Л. И. Лехциером и Г. Л. Подвойским.

ЛЕНИНСКИЙ СТИЛЬ РАБОТЫ

(По воспоминаниям)

Проверять людей и проверять фактическое исполнение дела — в этом, еще раз в этом, только в этом теперь гвоздь всей нашей работы, всей политики.

В. И. Ленин

СТИЛЬ РАБОТЫ В. И. ЛЕНИНА

Из книги «Искусство управления.
Конкретные ситуации»¹

«...Он (В. И. Ленин.— *Ред.*) получал информацию из различных мест и от самых разных людей. Тысячи собранных фактов он тщательно взвешивал, отбирал и анализировал...» (1, 648)².

«При всем своем величайшем авторитете, при всей широте своих полномочий Ленин никогда не принимал единоличных решений по вопросам, входящим в компетенцию органов коллективного руководства, подлежащим коллективному обсуждению и разрешению... При малейших разногласиях во мнениях и предложениях он решал вопрос голосованием. Случалось, что большинство Совнаркома принимало решение, с которым Ленин не

¹ См.. Искусство управления Конкретные ситуации / Сост. Г. Х. Попов М. Экономика, 1977

² После каждой цитаты имеется двузначное или трехзначное обозначение. Первая цифра в двузначном обозначении означает издание, приведенное под этим номером в списке литературы на с 15, вторая — страницу издания. В трехзначном обозначении первая цифра означает издание, приведенное в списке литературы, вторая — том и третья — страницу.

был согласен. Он подчинялся большинству, а в тех случаях, когда вопрос имел большое принципиальное значение, переносил его на обсуждение и окончательное решение в высшую партийную или советскую инстанцию» (2, 603).

«Чрезвычайно рад всякой помощи со стороны. Когда кому-нибудь удастся найти вполне подходящую формулу: «Вот, вот, это у вас хорошо сказано, диктуйтека»,— говорит в таких случаях Ленин. Если те или другие слова покажутся ему сомнительными, он опять, вперив глаза в пространство, задумывается и говорит: «Скажем лучше так». Иногда формулу, предложенную им самим с полной уверенностью, он отменяет, со смехом выслушав меткую критику» (5, 30).

«Было любо-дорого сидеть в Совнаркоме и присматриваться к тому, как решает вопросы Владимир Ильич, как он внимательнейшим образом вслушивается, вдумывается, взвешивает, пересматривает все для каждого вопроса — а вопросов много — и как он резюмирует затем вопрос. Резюмирует — и нет больше споров и нет больше разногласий; если принял сторону одних против других или согласовал взгляды одних и других в неожиданном синтезе, то с такими аргументами, против которых не пойдешь» (5, 49).

«С Лениным можно было совершенно свободно спорить по любому вопросу, и такие споры имели место. Он никогда не считал свое мнение неоспоримым и всегда внимательно выслушивал доводы других.

Ленин не внушал присутствующим никакого чувства стеснения; я бы даже сказал, что он, ставя наводящие вопросы, скорее располагал к инициативе и свободному высказыванию своих мыслей и всегда внимательно прислушивался, если человек говорил что-либо интересное» (3, 4, 24).

«Председательствуя на заседаниях, Ленин никогда не претендовал на то, чтобы его мнение считалось последним словом. При малейшем оттенке разногласия во мнениях и предложениях голосование было правилом на всех заседаниях ЦК и СТО. Главное, чего Ленин всегда добивался,— это чтобы люди поняли, убедились в пра-

вильности доводов или постановки задачи, а именно это и должно всегда быть основой правильных решений» (3, 4, 25).

«Когда В. И. Ленину приходилось выслушивать доклады или беседовать с кем-либо, он не мог терпеть общих фраз, общих рассуждений, а любил деловитость, точность и главным для него были факты. И он этого прежде всего требовал» (3, 4, 26).

«Ясность мысли, быстрая ориентировка во всех вопросах, принципиальность, строгое соблюдение норм товарищеской, коллективной работы, необыкновенная чуткость, способность быстро уловить, что правильно, а что неправильно, смелость и широта его подхода ко всем вопросам, необыкновенная способность быстро все взвесить, учесть все обстоятельства, умение привлечь внимание к самому важному — таков в общих чертах был Ленин на заседаниях, в деловой обстановке» (3, 4, 31).

«В. И. Ленин настойчиво требовал от учреждений, организаций, а также отдельных лиц составления отчетов. Отчеты, по указаниям Ленина, должны содержать точные, проверенные данные, быть краткими, деловыми и сообщать о положении дела без всяких прикрас» (3, 4, 114).

«Владимир Ильич удивительно умел сочетать в своей работе вопросы текущего дня с задачами более или менее отдаленного будущего... И что особенно поражало — это вечно устремленный взгляд вперед, в перспективу, при самой неустанной работе над вопросами текущей практики» (3, 4, 158).

«Владимир Ильич воспитывал людей. Это был его основной метод. Репрессия для него была лишь примером, демонстрацией, уроком. Я не знаю случая, чтобы мелкие ошибки вызывали с его стороны раздражение, хотя в мелочах он всегда видел проявление, часть, сторону большого. Человек для Владимира Ильича всегда был целью движения. Но человека он не мыслил вне коллектива, вне задач борьбы за уничтожение эксплуатации. Что надо — то надо, но не больше того!» (3, 4, 189).

«Ленин вел себя, как ведет себя равный в среде равных, с которыми он связан всеми фибрами своей души. В нем не было и следа «человека власти», его авторитет в партии был авторитетом идеальнейшего вождя и товарища, перед превосходством которого склоняешься в силу сознания, что он всегда поймет и в свою очередь хочет быть понятым» (3, 5, 10—11).

«Самая лучшая политика — принципиальная политика. В этом смысле, будучи прекрасно вооружен руководящими принципами учения Маркса, Владимир Ильич был превосходным политиком.

Но хороший политик должен также обладать тем особым чувством, которое называется чутьем действительности. Владимир Ильич примером своей деятельности на протяжении трех российских революций наглядно показал нам высший образец такого проникновеннейшего охвата и понимания действительности» (3, 2, 12).

«Тысячами нитей Ленин был связан с партией, с рабочим классом. У него подход к людям был совсем иной, чем у Плеханова. Он, как хороший хозяин, подбирал все, что годилось для стройки. Иногда поражало, до чего Ленин был внимателен и терпелив с каждым товарищем» (3, 2, 112).

«Вера в творческие силы масс — это та самая особенность в деятельности Ленина, которая давала ему возможность осмыслить стихию и направлять ее движение в русло пролетарской революции» (3, 2, 133).

«Окружающие его и встречающиеся с ним часто даже не подозревают, как много их коллективных переживаний, их опыта в мыслях и решениях Владимира Ильича. И это умение собирать в себе, как в фокусе вогнутого зеркала, опыт и знания многих и многих и претворять их в своей богатой умственной лаборатории в общие идеи и общие лозунги и составляет его редкую способность» (3, 3, 10).

«В работе Владимира Ильича меня поражал тот практицизм, всегда имевший под собой базу теоретических обоснований и отвечавший основным требованиям момента, который проявлялся в подходе Ильича к лю-

бому вопросу. Особенно важно то, что и при решении больших вопросов и при разрешении мелочных запросов Ильич давал свои указания и добивался решений, выделяя главное, не допуская в то же время затушевания и «замазывания» того, что нужно подчеркнуть из деталей» (3, 3, 89).

МЕТОДЫ РАБОТЫ В. И. ЛЕНИНА

«Он подходил к рабочему, к крестьянину — бедняку, середняку, к красноармейцу не свысока, а как к товарищу, как к равному. Они были для него не «объекты пропаганды», а живые люди, много пережившие, над многим думавшие, требующие внимания к своим запросам. «Он говорит с нами всерьез», — говорили про него рабочие и особенно ценили его простой, товарищеский подход. Аудитория видела, что вопросы, которые он объясняет, близки ему самому, волнуют его, и это больше всего убеждало аудиторию» (4, 136—137).

«Ленин боролся, резко ставил вопросы, но никогда не вносил он в споры ничего личного, подходил к вопросам с точки зрения дела, и потому товарищи обычно не обижались на его резкость. Он очень внимательно вглядывался в людей, вслушивался в то, что они говорили, старался охватить самую суть, и потому он умел по ряду незначительных мелочей улавливать облик человека, умел замечательно чутко подходить к людям, раскрывать в них все хорошее, ценное, что можно поставить на службу общему делу. Учиться у жизни, у людей не всякий умеет. Ильич умел. Он ни с кем не хитрил, не дипломатничал, не втирал никому очки, и люди чувствовали его искренность, прямоту» (4, 69).

«Когда Владимир Ильич обнаруживал неисполнение какого-либо постановления или распоряжения Советской власти, он неизменно требовал наказания виновного. При этом он прибавлял, что наказание может быть и не строгим, иногда может быть достаточно и выговора, но необходимо разрушить всеобщее убеждение в ненаказуемости преступления» (3, 4, 105).

«Как от учреждений, так и от отдельных работников Владимир Ильич неизменно требовал *самостоятельно-*

сти в работе. Он резко порицал беспомощность и безрукость, стремление снять с себя ответственность за порученное дело и решительно боролся с попытками отдельных работников и учреждений вносить на разрешение Совнаркома и СТО или передавать в комиссию вопросы, которые могли бы быть разрешены ими самими» (3, 4, 108—109).

«Ленин никогда ни в чем не подчеркивал своего превосходства, не навязывал своего мнения, а умел убедить человека, подвести его к истине. Он воспитывал в людях способность мыслить и действовать самостоятельно» (3, 5, 171—172).

«Когда приходилось потом обращаться к Владимиру Ильичу по целому ряду вопросов нашей партийной и советской работы, то каждый раз меня поражала та необыкновенная быстрота, с какой он схватывал суть вопроса, буквально в одну секунду, и часто делалось неловко, потому что оказывалось, что, придя к нему с каким-нибудь вопросом, я мало с ним ознакомились сама, не знала деталей дела.

Подмечать всякую мелочь и уметь схватывать на лету — это была одна из замечательных черт Владимира Ильича» (3, 3, 115).

«Очень не любил Владимир Ильич, зазнайства и за малейшее проявление чванства призывал к порядку любого работника, независимо от занимаемого им поста» (3, 3, 410).

ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА

В. И. ЛЕНИНА

«Важнейшим условием плодотворного обсуждения вопросов и принятия по ним правильных решений Владимир Ильич считал их тщательную подготовку. Перед заседанием он внимательно просматривал и изучал все материалы к повестке дня, беседовал с руководителями соответствующих ведомств и другими работниками» (2, 604).

«Ленин не полагался на свою память, хотя память у него была прекрасная. Он никогда не излагал фактов по памяти, «приблизительно», он излагал их с величайшей

точностью. Он просматривал горы материалов (читал, как и писал, чрезвычайно быстро), но то, что хотел запомнить, выписывал себе в тетрадки. В его тетрадках сохранялась масса выписок. Как-то, просматривая мою брошюрку «Организация самообразования», он сказал, что я не права, когда говорю, что надо записывать только самое необходимое,— у него другой опыт. Записанное он потом перечитывал не раз, о чем свидетельствуют пометки, подчеркивания и др.» (4, 274).

«Работа Ильича в редакциях «Искры» и «Вперед» была образцом организованности. Он умел сразу распределить работу между сотрудниками, дать установку, не допуская никаких посторонних разговоров, и время в редакции проходило удивительно производительно. Тот, кто работал с Ильичем, привыкал и статью написать вовремя, и материал прочитать вовремя и сделать своевременную корректуру» (4, 107).

«Постоянно обдумывая средства улучшения работы советского аппарата, преодоления бюрократизма и волокиты в советских органах, Ленин подходил к этому делу с разных сторон. Он изыскивал все новые формы и приемы этой борьбы, привлекая к делу различные государственные, партийные и профсоюзные учреждения и организации, выдвигая задачи воспитательные, организационные, культурные, воспитывая в советских рабочих непримиримое отношение ко всякому проявлению беззакония, формального, бездушного отношения к делу» (3, 4, 103).

«Несмотря на огромный масштаб деятельности и непомерную загрузку всевозможными делами, приемами, разговорами по телефону, Владимир Ильич никогда не бывал нервно раздражителен, тороплив и суетлив. Он работал спокойно и всегда успевал сделать все намеченное. Как никто другой, Ленин знал цену времени и умел беречь его» (3, 4, 119).

«Предварительное согласование важнейших постановлений Совнаркома с заинтересованными ведомствами было... обязательным правилом в работе Владимира Ильича. Точно так же он настаивал на необходимости проведения вопросов только по соответствующим инстанциям» (3, 4, 151).

«При Ленине в Совнаркоме было дельно и оживленно. Уже при нем утвердились внешние приемы рассмотрения дел: чрезвычайная строгость в определении времени ораторов, будь то свои докладчики или докладчики со стороны, будь то участники в дискуссии. Требовалась чрезвычайная сжатость и деловитость от каждого высказывающегося. В Совнаркоме царило какое-то сгущенное настроение, *казалось, что самое время сделалось более плотным*, так много факторов, мыслей и решений вмещалось в каждую данную минуту. Но вместе с тем не было заметно ни самонаименьшего привкуса бюрократизма, игры в высокопоставленность или хотя бы напряжения людей, производящих непосильную работу» (3, 3, 235).

«Ленин очень внимательно относился к приему посетителей и требовал такого же отношения от каждого работника. Если он назначал кому-либо прием, а утром узнавал, что в назначенный час принять товарища не сможет, тогда он лично (а не через секретаря) звонил товарищу и говорил, что принять его в установленный час не может, и договаривается о времени, когда он сможет его принять. Если же было видно, что подходил час приема товарища, а срочные дела (в то время их было очень много) не дают возможности Владимиру Ильичу принять пришедшего, то он посылал своего секретаря в приемную сказать посетителю; «Не ждите, не сидите напрасно, не теряйте времени, принять вас Владимир Ильич не сможет». А затем секретарь должен был сговориться, когда товарищ сможет прийти на прием, и записать его телефон, чтобы Владимир Ильич мог с ним созвониться» (3, 2, 214).

«На заседаниях СНК Владимир Ильич редко выступал в прениях первый (если он не был докладчиком): очевидно, он не хотел давить своим авторитетом. Он выжидал высказываний других. Если никто не брал слова, он часто даже вызывал товарищей: «Что скажет по этому поводу такой-то товарищ?» А в заключение он так убедительно резюмировал прения и вносил предложения, что они, как правило, проходили или единогласно, или громадным большинством голосов» (3, 2, 274).

«На заседания Совета Народных Комиссаров Владимир Ильич приходил на 10—15 минут до начала, садился в кресло, смотрел на часы и, если в зале к началу заседания не было еще всех членов Совета Народных Комиссаров, был очень недоволен. «Где же Совнарком?» — спрашивал он и делал строгое замечание секретарю за плохую организацию заседания.

Время у Владимира Ильича было точно распределено, поэтому он требовал от членов Совнаркома строжайшей дисциплины. Опоздывание на заседания он рассматривал как недопустимую потерю времени. 29 декабря 1917 года решением Совнаркома был установлен штраф за опоздания на заседание Совета Народных Комиссаров: при опоздании на полчаса — 5 рублей, более полчаса — 10 рублей» (3, 3, 65—66).

«Лучшим методом борьбы с волокитой Ленин считал правильную постановку проверки исполнения. Он не один раз возвращался к вопросу о наиболее простой и действенной системе проверки исполнения постановлений СНК и СТО в секретариате Совнаркома» (3, 3, 409).

О ВЫСТУПЛЕНИЯХ В. И. ЛЕНИНА

«Выступая перед массами, он всегда ориентировался на аудиторию. Но он учитывал в самом процессе доклада, лекции, беседы, что в данный момент особенно волнует данную аудиторию, что ей непонятно, что ей кажется особенно важным. По степени понимания, по вопросам, репликам, выступлениям слушателей Ильич всегда умел уловить настроение аудитории, умел пойти навстречу аудитории, ответить на неясные вопросы» (4, 194).

«Речь его была цельная, как глыба, как слиток. Он ставил основную задачу, и все другие вопросы, которых он касался, находились в сцеплении, в прямой связи с главной темой выступления, одно положение — в тесной, неразрывной связи с другим» (3, 4, 21).

«Стиль его выступлений не тезисный. Речь очень живая, острая, меткая и всегда глубоко принципиальная. Теоретические положения перемежаются с практически-

ми соображениями и доводами. Его речь обычно пересытана примерами, сравнениями, но не цифрами. Подтверждая свои доводы, он часто употребляет меткие словечки, ходовые народные поговорки; в этом смысле, кажется, никто так не пользовался богатством русского языка, как Ленин» (3, 4, 21—22).

«В его речах, так же как и в статьях, нет отвлеченных рассуждений или положений. Теоретические положения, высказываемые Лениным, всегда связаны с жизнью, он их сопровождает живыми примерами. В каждой его речи или статье есть что-то новое, оригинальное, и даже ранее уже приводимая мысль повторяется в новой форме или в другой связи» (3, 4, 23).

«Ленин всегда стремился воздействовать в первую очередь на ум, а не на чувства. Тем не менее по реакции его слушателей можно было судить, какой силой эмоционального воздействия обладала ленинская логика» (3, 5, 131).

«Он не любил молчаливых слушателей и умел как никто оживлять аудиторию. Поблескивая своими умными, пытливыми и насмешливыми глазами, Владимир Ильич метко брошенным острым словцом, дельным замечанием, наводящим вопросом вовлекал в обсуждение доклада, принимая сам в нем активное участие. И товарищи лезли из кожи, чтобы переспорить друг друга, доказать свою правоту. Было так оживленно, так весело и интересно на этих занятиях, что никому не хотелось уходить, у всякого возникали новые мысли, новые аргументы. «Да,— говорили товарищи,— на таких занятиях не соскучишься, не задремлешь». И мы сами старались усвоить и запомнить этот метод Ленина вести живые и активные занятия» (3, 2, 109).

«Я помню, как говорили тогда многие из делегатов: «Логика в речах Ленина — это какие-то всемогущие щупальцы, которые охватывают тебя со всех сторон клещами и из объятий которых нет мочи вырваться: либо сдавайся, либо решайся на полный провал».

Я думаю, что эта особенность в речах Ленина является самой сильной стороной его ораторского искусства» (3, 2, 130).

«Поражало, что Владимир Ильич как будто не докладывал, а просто интимно беседовал с одними, журил других и бичевал третьих...

Обращала внимание и еще одна особенность речи Владимира Ильича, которой я не замечал ни у одного из известных мне ораторов ни до, ни после товарища Ленина: его речь была отточенной до мельчайших подробностей, несмотря на всю остроту и непосредственность тех чувств, которые вкладывал Владимир Ильич в доклад и подчеркивал интонацией своего голоса» (3, 3, 222).

ЛИТЕРАТУРА

1. *Рис Вильямс Альберт*. О Ленине и Октябрьской революции. М.: Госполитиздат, 1960.

2. Владимир Ильич Ленин: Биография. 5-е изд. М.: Политиздат, 1972.

3. Воспоминания о Владимире Ильиче Ленине. Т. 1—5. М.: Политиздат, 1969—1970.

4. *Крупская Н. К.* О Ленине: Сборник статей и выступлений. 3-е изд. М.: Политиздат, 1971.

5. *Луначарский А. В.* Силуэты. М.: Молодая гвардия, 1965.