

УКРОЩЕНИЕ ЭНЕРГИИ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА



Маслов Дмитрий Владимирович
канд. экон. наук,
член экспертной группы по пересмотру модели EFQM
2004-2006 гг., аудитор по качеству,
эксперт по модели CAF, председатель регионального
комитета по качеству в сфере государственного и му-
ниципального управления Всероссийской организа-
ции качества,
директор Научного центра бенчмаркинга и совер-
шенствования Ивановского государственного энерге-
тического университета



Современным уровнем потребления, разнообразием про-
дуктов и услуг мы обязаны отцам-основателям научного
менеджмента в лице Тейлора, Файоля, Эмерсона, Форда и
других замечательных людей, благодаря которым, слово
менеджмент приобрело свой смысл, а массовое производ-
ство изменило мировое общественное устройство. Но есть
и другая сторона медали: классический функциональный
менеджмент – это механистическая бюрократия, админист-
ративно-командный стиль руководства, игнорирование ума
и созидательной способности работников. Попытки демон-
тажа «тейлоризма» начали предприниматься на западе
еще в 70-х годах прошлого века. Как долго современные
системы управления могут питаться энергией функцио-
нального менеджмента (энергией ФМ), опираясь на пара-
дигму Тейлора-Файоля, или пора слезать с этой иглы?

Генераторы ФМ-энергии

Основатель научного подхода к управлению Фредерик
Тейлор более 100 лет назад обосновывал эффективность
функционального менеджмента, сравнивая эффективность
школы, где в каждом классе преподают специализирован-
ные учителя по предметам, с менее эффективным школь-
ным обучением, где все предметы преподает один учитель.
При такой системе функционального управления предприя-
тием старомодный единственный мастер заменяется восе-
мью различными лицами, каждый из которых имеет свои
специальные обязанности. Все эти уважаемые люди (ин-
спектор, артельный староста, надзиратель за временем,
дисциплинарный надзиратель и другие инструктора-
специалисты) избирались на основании своих знаний и
личного искусства с целью обеспечить понимание и над-
лежащие выполнение письменных инструкций.

Если Тейлор рассматривал, в основном, цеховой уровень
организации производства, то Анри Файоль – высший ад-
министративный. Он концептуализировал функциональный
подход к управлению предприятием, выделив шесть групп
операций (существенных функций), присущих любому
предприятию: техническую, коммерческую, финансовую,
страховую, учетную и административную. Особое внима-
ние Файоль уделял административной функции, которую
он также называл функцией управления, выделяя пять ее
элементов: предвидение, организация, распорядительство,
координирование и контроль.

Перечисленные пять элементов, по сути, являлись функ-
циями функции управления, хотя сам Файоль термин
«функция» к элементам управления не применял. Однако
многие адепты учения французского гуру менеджмента
оперируют именно словосочетанием «функции управле-
ния». В более поздних трудах других исследователей
функции управления уточнялись, детализировались, пред-
лагались новые, такие как коммуникация, лидерство, при-
нятие решений, информационное взаимодействие. Упро-
щенная и наиболее распространенная интерпретация фэй-
олевских функций управления предложена в популярном

учебнике «Основы менеджмента» М. Мескона, М. Альберта
и Ф. Хедоури: «планирование, организация, мотивация и
контроль». Именно эти четыре функции оседают в созна-
ние нынешних выпускников вузов. Слушатели же бизнес
школ, программ MBA больше ориентируются на Питера
Друкера, который, говоря о функциях управления, выде-
ляет: управление бизнесом; управление менеджерами;
управление работниками и работой.

Другая группа исследователей рассматривает функции
управления не с позиций деятельности менеджера, а с
точки зрения управления организацией или функций биз-
неса (как это делал и Файоль, выделяя существенные
функции): производственная, маркетинговая, инженерно-
конструкторская, финансовая и т.д.

Таким образом, существует два подхода к систематиза-
ции функций менеджмента: функции руководителя (как
человека) и функции организации (как хозяйствующего
субъекта). В первой половине 1980-х годов в СССР про-
водилось опытное внедрение комплекса государственных
стандартов «Управление производственным объединением
и промышленным предприятием», в структуре которого
ГОСТом 24525.0-80 закреплено как раз две группы функ-
ций управления: общие (прогнозирование и планирова-
ние; (организация работы; мотивация; координация и ре-
гулирование; контроль, учет, анализ) и конкретные (орга-
низация работ по стандартизации; учет и отчетность; ор-
ганизация производства; сбыт продукции; организация
работы с кадрами; финансовая деятельность и ряд других
типовых функций).

Более ста лет спустя большинство организаций все еще
строятся по функциям и уровням иерархии, т.е. являются в
терминах Макса Вебера бюрократическими организациями.
Проблемы функционального управления бюрократических
структур удачно сформулировали авторы «Практического
руководства по реинжинирингу бизнес-процессов» Майк
Робсон, Филип Уллах:

- Люди ведут себя так, как будто между ними на са-
мом деле нет ничего общего. Бухгалтерия заинтере-
сована лишь в получении производственной и фи-
нансовой информации и ее совершенно не волнуют
факторы, которые делают ситуацию такой, какая
она есть.
- Разрушительная конкуренция между функциональ-
ными структурами зачастую поощряется с большей
энергией, чем борьба с внешними конкурентами.
Классический пример - извечный конфликт между
сотрудниками отдела маркетинга и сбыта, с одной
стороны, и производственниками, с другой.
- Чрезмерная приверженность бюрократическим при-
вычкам передавать сообщения наверх по цепочке
начальнику функционального отдела для того, что-
бы передать их начальнику другого функционально-
го отдела и затем там уже спустить вниз по цепочке.

ОБУЧЕНИЕ, КОНСАЛТИНГ, СЕРТИФИКАЦИЯ

И это вместо того, чтобы передать информацию напрямую нужному получателю. Но работа не движется вверх и вниз вдоль функциональной иерархии, она течет сквозь организацию в виде набора бизнес-процессов, которые в большинстве организаций никем не управляются и никто за них не отвечает.

- Проблема с обменом информацией в функционально построенной окружающей среде состоит в том, что иногда этой окружающей среды просто не существует, иногда люди, кажется, пекутся о работе своей функции или отдела, забывая про всю остальную деятельность вокруг них.

«Иерархическая структура, - отмечает Генри Нив в «Пространстве доктора Деминга», - предполагает, что наиболее важный потребитель всего производимого - это непосредственный начальник отдельного сотрудника или группы сотрудников. На самом деле, конечно же, наиболее важным потребителем должен быть один из тех, кто воспринимает результаты труда сотрудника или группы... В иерархических структурах те, кто должен быть реальными внутренними потребителями, на самом деле изолированы друг от друга, независимо от того, далеки ли они в чисто физическом смысле».

Отцы реинжиниринга бизнес-процессов Майкл Хаммер и Джеймс Чампли отмечают, что забюрокраченные функциональные организации имеют фрагментированные процессы, а принципы их деятельности называют «школой организационного управления имени Шалтая-болтая». Эти компании разбирают естественный процесс, например, выполнение заказа, на множество мелких составляющих, которые выполняют сотрудники разных отделов. Затем компания вынуждена нанимать «всю королевскую конницу и всю королевскую рать», чтобы снова собрать фрагментированный процесс воедино. Тем не менее, выполняя строго специализированные задачи, люди в организациях убеждены, что это не только самый естественный и эффективный способ организации, но и вообще единственный способ организации.

Один из тех, кто предлагает альтернативу - Том Питерс. В своем из недавних интервью на вопрос «Как поступать российскому менеджеру, если он имеет дело с сотрудниками, считающими, что построение вертикалей и бюрократических структур и есть управление?» Питерс ответил следующее: «Я думаю, что традиционная структура организации сейчас находится под большим давлением из-за возросшей скорости бизнеса. Иерархические структуры работали хорошо, когда у них было время для реакции. Но если мы говорим о военных действиях против терроризма или о коммерческих войнах, то сейчас совершенно нет времени на семь-восемь или даже десять уровней бюрократической ответственности, как это было раньше. Количество руководителей на одного подчиненного резко уменьшилось, и от людей требуется проявлять инициативу в таких масштабах, о которых даже не могли подумать десять или двадцать лет назад».

Из слов одного из самых авторитетных гуру менеджмента последних двух десятилетий становится очевидно, что традиционно-организованному бизнесу, успешно оперировавшему в условиях общества потребления образца второй половины XX века, может не хватить скорости мысли по Билу Гейтсу, чтобы ворваться в общество мечты века наступившего по Рольфу Йенсену, не хватить индивидуальности и души, чтобы исповедовать корпоративную религию Йесперу Кунде, не хватит творчества по Эдварду де Бону, чтобы создавать новые брэнды в формате 4-D по Томасу Гэду, не хватить таланта, чтобы стать бизнесом в стиле фанк по Нордстрему и Риддерстрале и заставить капитал плясать под свою дудку.

Разделение труда как ограничение в современном бизнесе

Адам Смит в конце XVIII века определил основной фактор экономического роста - разделение труда. На примере производства булавок Смит показывает, что этот сложный процесс разделен на восемнадцать самостоятельных операций, которые могут выполняться 10 различными рабочими при выработке 48 000 булавок в день. Но если бы рабочие трудились в одиночку и независимо друг от друга и если бы они не были приучены к этой специальной работе, то они не выработали бы 1/240, а может быть, и 1/4800 доли того, что они в выработывают в результате разделения труда и сочетания их различных операций.

Преимущества специализации через разделение труда, сформулированные Адамом Смитом активно эксплуатировались промышленниками и исследователями XIX века. Вместе с тем, переход к индустриальному производству повлек за собой отвержение принципов мастерства, разрушение целостности процессов, изоляцию работников от знаний, когда простые операции мог выполнять любой даже неграмотный человек.

Специализация по принципу «всяк сверчок знай свой шесток» стала неотъемлемым элементом функциональной дифференциации Тейлора. В начале XX века Генри Форд применил принцип разделения труда Адама Смита к производству, подарив миру конвейер, а Альфред Слоун - к управлению, окончательно сформировав на примере General Motors концепцию «массового производства» в его современном понимании.

Более 50 последующих лет мировая индустрия пользовалась плодами научного менеджмента. Бурный подъем производительности начала XX века привел к неминуемому кризису перепроизводства и глубокому экономическому спаду 1929-1933 гг. и долгой депрессии. Все ограничения системы были сняты с началом Второй мировой войны, когда промышленность стала работать на армию. По этому поводу Питер Друкер пишет следующее: «Руководство Германии, проиграв Первую мировую войну, применило «рационализацию производства» - другими словами, научный менеджмент Тейлора, - к организации работы для бывших солдат и к подготовке военных кадров. Это позволило Гитлеру создать невиданный военную машину за те шесть лет, которые прошли от его прихода к власти до начала Второй мировой войны в 1939 году. В США при подготовке промышленных рабочих применялись те же принципы Тейлора, в Первую мировую войну - в порядке эксперимента, во Вторую мировую войну - уже в полную силу».

По окончании войны Соединенные Штаты еще полтора десятка лет успешно выжимала соки из парадигмы Тейлора-Файоля. Управление по целям (MBO) и управление по результатам (MBR) сделали из руководителей американских корпораций счетоводов, а из Питера Друкера - гуру менеджмента. Америка уверенно поднималась на вершину примерно до 1958 г. Но затем мир начал меняться. На американский рынок стали проникать японские товары хорошего качества по приемлемой цене.

Альтернативой командно-контрольной системе Тейлора выступил японский стиль менеджмента, основанный на уважении к людям и обществу, атмосфере сотрудничества, интересе к новым знаниям и непрерывном стремлении к совершенствованию (эти принципы впоследствии легли в основу философии всеобщего управления на основе качества TQM). Именно японский менеджмент с 1970-х годов начал существенно подтачивать экономику США и других промышленных держав. Вызов мировым рынкам со стороны Японии красноречиво сформулировал Коносукэ Мацусита: «Мы хотим победить, а индустриальный запад хочет проиграть, и вы ничего не можете с этим поделать, потому что причины внутри вас самих. Ваши компании построены на модели Тейлора. И что еще хуже - это модель засела в ваших головах. Ваши боссы шевелят мозгами, а рабочие крутят отвертки, и вы глубоко убеждены, что это правильный способ управлять бизнесом. Суть менеджмента - дос-

ОБУЧЕНИЕ, КОНСАЛТИНГ, СЕРТИФИКАЦИЯ

тавить идеи из голов боссов в головы рабочих. Мы - вне вашего понимания. Мы убеждены, что современный бизнес сложен и труден, выживание компаний в непредсказуемой окружающей среде все более сопровождается разнообразными рисками, жесткой конкуренцией и опасностями, поэтому устойчивое длительное существование компании зависит от ежедневной мобилизации каждой унции интеллекта»⁴. Диагноз западному бизнесу того времени красноречиво дополняет Том Питерс (хороший враг Питера Друкера, как он сам себя называет): «Начните с «тейлоризма», добавьте к нему немного «друкеризма» и приправьте все это «макнамаризмом»⁵, и вот у вас готова великая американская корпорация конца 1970-х годов, где руководят счетоводы или, по крайней мере, преобладают мышление счетоводов. Все было сведено к цифрам и деньгам. CEO General Motors заявил, что компания присутствует на рынке не для того, чтобы производить автомобили, а для того, чтобы зарабатывать деньги. (Повергнув тем самым в шок большинство своих клиентов. Они-то хотят покупать машины, возможно даже стиль жизни, а уж никак не тратить деньги.)... Прибыль - это прекрасно. Наличие прибыли означает, что клиент ценит то, что мы делаем. Но у компании должно быть сердце. В ней должна быть красота. В ней должно присутствовать искусство. В ней должны быть люди, отдающие себя без остатка. В ней должна быть страсть и самоотверженное стремление к идеалу». Но сердце американских компаний билось где-то глубоко в функциональных шахтах и колодцах, а этого было явно недостаточно в изменяющемся мире.

Результаты не заставили себя долго ждать: Ford за три года потерял 3 млрд. долл., Chrysler вынужден был занять деньги у правительства, чтобы избежать банкротства, Хегох потерял половину своих рынков, электронная промышленность боролась за выживание, изготовители цветных телевизионных трубок продавали или просто уходили из бизнеса. Удручающее положение промышленности США середины 1980-х годов, как результат почивания на лаврах «тейлоризма», красноречиво характеризует Эдвард Деминг: «Какую страну на сегодняшний день можно считать наименее развитой? - говорит Деминг, - Несмотря на сокровища в виде умений и знаний миллионов безработных; на недостаточно используемые, неиспользуемые или подвергающиеся злоупотреблению навыки и знания работающих людей на всех уровнях производства и во всех от-

⁴ Коносукэ Мацусита - основатель корпорации Matsushita Electric известной торговыми марками Panasonic, Technics, National. Принципы компании Matsushita Electric сформулированные в 1933 г.:

- Служение обществу. Согласно "Основной цели управления" компании, нашей первой обязанностью, как промышленников, должно быть служение обществу.

- Справедливость и честность. Справедливость и честность будут в самой основе нашей жизненной позиции; без этого никто, даже самый талантливый и образованный человек, не может быть образцом для подражания.

- Единение и согласие. Единение и согласие есть кредо компании; как бы ни были хороши в отдельности собранные в компании люди, без этого она будет бессильным людским скопищем.

- Неустанная борьба за совершенствование. Именно последовательные и неустанные усилия являются единственным условием достижения наших целей; без этого нельзя добиться ни истинного мира, ни роста.

- Вежливость и скромность. Без вежливости к людям и скромности не будет порядка в обществе; правильные манеры и скромная добродетель украшают отношения в обществе и, значит, могут создать людям лучшую жизнь.

- Адаптируемость. Прогрессивное развитие может быть только в гармонии с естественным ходом вещей; надежды на успех не будет, если не соответствовать общественным условиям и впадать в искусственность.

- Признательность и благодарность. Чувство признательности и благодарности придает нам безграничную радость и энергию; глубина этого чувства позволит перенести все трудности и станет источником истинного счастья.

⁵ Роберт МакНамара - доцент кафедры бухгалтерского учета Гарвардской бизнес школы, ставший впоследствии министром обороны США в период войны во Вьетнаме.

раслях промышленности, Соединенные Штаты сегодня можно рассматривать как самую недоразвитую страну в мире». В 80-х годах прошлого века творец «японского чуда» Деминг неустанно говорил о преобразовании западного стиля менеджмента, который требовал «полностью обвленной структуры сверху донизу».

Переход на альтернативные источники энергии

Двадцать лет потребовалось США, чтобы начать парировать удары Японии и предлагать собственные инициативы в области управления, некоторые из которых оказали существенное влияние на философию мирового бизнеса:

- В 1980 г. профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер обратил внимание топ-менеджеров компаний на стратегию, как ключевой фактор в конкурентной борьбе на мировых рынках, выпустив книгу «Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов». Интерес к стратегии, как важнейшей составляющей устойчивого развития бизнеса, с тех пор значительно вырос и остается неизменно высоким. По данным исследований мировых тенденций и инструментов менеджмента, проведенных Bain & Company в 70 странах за период с 1993 по 2004 гг., «стратегическое планирование» удерживает лидерство с 1996 г., опережая в 2004 г. CRM, бенчмаркинг, аутсорсинг и еще более 20 популярных инструментов менеджмента. А сам Майк Портер возглавляет топ-50 наиболее известных ныне здравствующих бизнес-гуру, составленный Институтом Стратегических Изменений (бывшей Anderson Consulting) на основе анализа данных поиска в Интернете, числа ссылок в базах данных Lexis/Nexis по газетным, журнальным и прочим публикациям за 1997-2002 гг. и индексов цитирования за те же годы. За Портером идут Том Питерс, Роберт Рейх, Питер Друкер и Питер Сенге, нобелевский лауреат Гари Беккер и другие иконы современной науки управления (к сожалению, в списке все американцы и почти нет женщин).

- Партнеры McKinsey Том Питерс и Роберт Уотерман изучили бизнес практику 43 крупнейших американских корпораций из списка «Fortune 500», демонстрирующих устойчивое развитие в течение 20 лет и имеющих годовой оборот более 1 млрд. долл. Результатом этого исследования стала книга «В поисках совершенства», вышедшая в 1982 году, которая оказалась сначала незамеченной, но вскоре завоевала умы миллионов людей по всему миру, так как сформулировала идеологию постмодернистской корпорации и дала сигнальный выстрел на старте новой экономики. В мае 1980 г. Питерс набросал на желтом клочке бумаги восемь основных принципов: ближе к покупателю, продуктивность через людей, простая форма и небольшой управленческий персонал и ряд других постулатов успешной компании. Эти принципы впоследствии стали ключевыми моментами книги и вызовами «старому» американскому менеджменту.

- С целью «...стимулирования американских компаний к улучшению качества и производительности, повышению конкурентоспособности, увеличению прибыли и общественному признанию» в 1987 г. в США была учреждена Национальная премия качества Малколма Болдриджа. Семь критериев премии Болдриджа стали применяться не только в качестве оценочной схемы конкурса, но в большей степени как модель организационной самооценки и бенчмаркинга, как стратегическая модель управления. В США ежегодно распространяется более 150 тыс. копий «Руководства» по применению критериев Болдриджа. Американская модель легла в основу 40 национальных конкурсов качества (Бразилия, Гонконг, Израиль, Сингапур, Египет и Шри-ланка др.), в том числе, оказала влияние на разработку европейской модели совершенствования EFQM и модели Японской премии качества.

- Появление к концу 1990-х гг. концепции «бережливого производства» (lean production) как ответа про-

ОБУЧЕНИЕ, КОНСАЛТИНГ, СЕРТИФИКАЦИЯ

изводственной системе Toyota (TPS) с ее неотъемлемыми атрибутами: точно-вовремя, пока-ёкэ, SMED, 5S, канбан. Дж. Вумек, Д. Джонс и Д. Рус во второй половине 1980-х гг. провели инвентаризацию практики менеджмента в мировом автомобилестроении, в первую очередь, опыт корпорации Toyota (Т. Оно, С. Синго, М. Имаи), и пришли к выводу, что «машина, изменившая мир», была создана благодаря незамысленному пылливому взгляду японцев на основы классического научного менеджмента через призму статистических методов У. Шухарта, Э. Деминга, Дж. Джурана, К. Исикавы, Г. Тагути в купе с эксплуатацией на практике идей Э. Мэйо, А. Маслоу, Р. Лайкерта, Ф. Герцберга, Д. МакГрегора, Э. Шейна и других исследователей человеческих отношений в организации.

- Концептуальное оформление Робертом Кемпом в 1989 г. методологии бенчмаркинга как метода непрерывного совершенствования на основе измерения и сравнения своих результатов с результатами конкурентов, партнеров, лидеров, поиска лучшей практики с последующей адаптацией и применением ее в своей деятельности. Современный бенчмаркинг – это не конкурентная разведка и, тем более, не промышленный шпионаж. Бенчмаркинг – синоним прозрачности, новых знаний, непрерывного обучения и стремления к совершенству. Бенчмаркинг позволяет реализовать принцип новой экономики Эдварда Деминга «Сотрудничество: Выигрывают все» (win-win) вместо «Конкуренция: кто-то выиграл, кто-то проиграл» (win-lose).

- Два профессора Гарварда Роберт Каплан и Дэвид Нортон в 1992 году предложили сбалансированную систему показателей (BSC) для измерения степени достижения стратегических целей в четырех областях деятельности организации: финансы; клиенты; бизнес-процессы; обучение и рост. «Мы разработали BSC потому, что одних финансовых показателей сегодня уже недостаточно для описания процесса создания стоимости предприятия, – говорит Р. Каплан в одном из своих интервью, – Ее основная часть складывается не из материальных (тех, что принято называть основными) активов предприятия, а из таких «неосязаемых» вещей, как его персонал, используемые системы, бизнес-процессы, инновации, отношения компании с потребителями. Финансовые показатели не могут отразить состояние этих активов или их вклад в создание стоимости, поэтому необходима всеобъемлющая система, включающая как финансовые, так и нефинансовые показатели, которая бы ясно показывала, как создается стоимость». Разрыв между балансовой и рыночной стоимостью, которого практически не существовало в конце 1970-х через 20 лет составлял 72% (по данным исследования 3500 американских компаний в 1988 году). Стандарты финансовой отчетности (GAAP, IAS) не могли учесть резкое увеличение стоимости нематериальных активов: интеллектуальный капитал, инновации, репутация, следовательно бухгалтерская информация в купе с финансовыми показателями (ROI, ROE и т.д.) не могли полностью удовлетворить ни инвесторов, ни руководителей. «Оцифрованное управление» по Норнтону и Каплану предоставляет такую возможность, причем акцент делается не на традиционном контроле, а на коммуникации, как возможности донести ключевую информацию до сотрудников.

- Появление в 1993 г. концепции реинжиниринга бизнес-процессов (BPR), как манифеста революции в бизнесе Майкла Хаммера и Джеймса Чампли, которые заставили мировое бизнес-сообщество рассматривать процессный подход к управлению организацией как реальную альтернативу функциональному подходу, как поиск принципиально новых моделей организации работы: «Проблема американского бизнеса состоит в том, что США вступают в XXI в. с компаниями, которые были созданы

даны в XIX в. и успешно функционировали лишь на протяжении первой половины XX столетия. Сегодня нам требуется нечто совершенно иное». Несмотря на то, что по оценкам самих разработчиков BPR от 50% до 70% оканчиваются неудачей (а по мнению некоторых экспертов эта цифра приближается к 85%), реинжиниринг чрезвычайно популярен в мире, например в Европе к концепции BPR обратились 60-70% крупных компаний.

- Создание компанией Motorola в середине 1990-х концепции 6-Sigma, уже ставшей классикой статистического управления процессами, позволяющего свести уровни несоответствия в процессах до нескольких единиц (3,4 дефекта) на миллион. С появлением 6-Sigma вновь проснулся интерес к статистическому управлению процессами (SPC). Известная ранее концепция «ноль дефектов», представленная под новым соусом шести сигма, удачно вписалась в современный менеджмент, принося значительный экономический эффект компаниям, где эта концепция взята на вооружение: Motorola, Allied Signal, General Electric и сотни других.

Все эти инициативы, так или иначе, были связаны с новой парадигмой менеджмента, где основной акцент сделан на признании ценности каждого работника, максимальном удовлетворении потребителей и постоянном совершенствовании деятельности. Том Питерс уловил эту тенденцию в 1980 г., когда еще только начинал «искать совершенство», и спустя двадцать лет после выхода книги он говорит буквально следующее: «В поисках совершенства» можно было сократить до трех слов: сотрудники, клиенты, действия. Этого было бы достаточно, чтобы возразить общепринятой точке зрения, которую также можно было передать тремя словами: цифры, бюрократия, контроль. «В поисках совершенства» можно было выразить одной идеей: идеальное – материально. До той поры все полагали, что только материальное – материально. Точные цифры предоставляют вам всю необходимую информацию о том, как распоряжаться материальными активами, такими как заводы, машины и здания. Но мы утверждали, что идеальное – материально. Именно сотрудники, клиенты и отношения определяют то, какие задачи действительно выполняются и насколько хорошо. Наше послание оказалось революционным».

Действительно, по словам исполнительного директора института Джурана В. Годфри, американскими компаниями была заново открыта ценность и потенциал большого числа людей и понята ограниченность системы Тейлора. Однако при всех вызовах «научному менеджменту» пересмотр «тейлоризма» до сих пор на повестке дня у теоретиков и практиков науки управления.

Так, появление в 1987 году международных стандартов ISO серии 9000 на системы менеджмента качества только «усилило роль функционального менеджмента за счет распределения ответственности, полномочий и взаимодействия». И лишь в третьей версии стандартов 2000 года за основу принята процессная модель. Несмотря на это концептуальное изменение, стандарты ISO серии 9000 постоянно подвергаются большой критике и разносу со стороны теоретиков и практиков современного менеджмента, в первую очередь за излишнюю бюрократизацию организаций, которую приносит документирование системы управления по ISO.

В своей последней книге 2005 г. «Свобода от командно-контрольной системы: лучший способ выполнять работу» один из принципиальных противников ISO серии 9000 Джон Седдон снова поднимает вопрос о засилии «тейлоризма» в мировых организациях и требует немедленного выкорчевывания контрольно-командного стиля из практики менеджмента. Так что, вопрос остается по-прежнему открытым...