

РМВОК ОТ СУНЬ-ЦЗЫ



ВВЕДЕНИЕ

Трактат Сунь-цзы «Искусство войны» был написан более двух тысячелетий назад, примерно в V веке до н.э. Существует достаточно много переводов трактата на множество языков всего мира. Оригинал написан на древнекитайском языке, поэтому и толкований и интерпретаций текста столько же, сколько и переводов. Мною использован перевод, выполненный советским академиком Н. И. Конрадом в 1950 году¹. Данный перевод основывается на классической версии, и с моей точки зрения менее других подвергся осовремениванию. Я постарался максимально уважительно отнестись к переводу, не слишком отступая от начального текста, хотя для лучшего понимания идей Сунь-цзы пользовался и другими переводами.

Не я первый, увлеченный идеями Сунь-цзы, пытался интерпретировать текст трактата по отношению к другим областям деятельности, связанными с борьбой, противостоянием, соперничеством. Вот примеры таких интерпретаций: «Сунь-цзы и искусство бизнеса» (М.Р. Макнилли), «Искусство войны для менеджеров» (Д. Михаэльсон), «Искусство войны и искусство управления» (Г. Галиарди) и даже «Искусство войны для женщин, стремящихся к успеху» (Цзинь-Нин Цун).

Моя интерпретация относится к сфере управления проектами, т.к. мне пока неизвестны подобные интерпретации. В этой сфере деятельности есть документ (стандарт), который называется РМВОК, последняя третья версия которого вышла в 2004 году². Сравнив трактат и стандарт вы найдете немало общего, хотя между ними два тысячелетия. Поэтому я и назвал свою интерпретацию «РМВОК от Сунь-цзы». В тексте 2 колонки. В левой – трактат Сунь-цзы, в правой – мое изложение идей трактата.

«Искусство войны» состоит из тринадцати глав, каждая из которых посвящена конкретной теме, хотя встречаются и повторения. Главы относительно самостоятельны, поэтому не следует рассматривать первую главу как введение, а последнюю – как заключение.

Текст трактата краток. Мысли Сунь-цзы часто носят сжатый и абстрактный характер. Это потому что он излагает некий канон, который не нужно объяснять – ему надо следовать. Тем не менее Сунь-цзы не устаёт повторять, что используя правила не нужно бояться отступать от них – и это тоже правило.

В тексте мною оставлено слово «противник». По отношению к проекту под этим термином понимаются все, кто относится к проекту негативно, вне зависимости от того, носит это открытый или скрытый характер. Важно, что эти люди осознанно или неосознанно препятствуют достижению целей проекта.

А.Головин

© 2009

¹ Н. И. Конрад. «Сунь-цзы. Трактат о военном искусстве. Перевод и исследование.»: М.– Л.; 1950

² Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®). Американский национальный стандарт ANSI/PMI 99-001-2004.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Глава I.	Общие рассуждения	4
Глава II.	Ведение проекта	5
Глава III.	Стратегия ведения проекта	6
Глава IV.	Тактика ведения проекта.....	8
Глава V.	Организация процесса.....	10
Глава VI.	Сила и слабость	11
Глава VII.	Оперативное управление проектом	13
Глава VIII.	Оценка обстоятельств.....	15
Глава IX.	Ход проекта	16
Глава X.	Виды проектов.....	19
Глава XI.	Особенности ведения проектов	22
Глава XII.	Способы совершенствования	26
Глава XIII.	Агенты влияния	27

Глава I. ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЕ РАСЧЕТЫ

1. Сунь-цзы сказал: война — это великое дело для государства, это почва жизни и смерти, это путь существования и гибели. Это нужно понять.

2. Поэтому в ее основу кладут пять явлений [ее взвешивают семью расчетами и этим определяют положение].

3. Первое — Путь, второе — Небо, третье — Земля, четвертое — Полководец, пятое — Закон.

- Путь — это когда достигают того, что мысли народа одинаковы с мыслями правителя, когда народ готов вместе с ним умереть, готов вместе с ним жить, когда он не знает ни страха, ни сомнений
- Небо — это свет и мрак, холод и жар, это порядок времени
- Земля — это далекое и близкое, неровное и ровное, широкое и узкое, смерть и жизнь
- Полководец — это ум, беспристрастность, гуманность, мужество, строгость.
- Закон — это воинский строй, командование и снабжение.

Нет полководца, который не слышал бы об этих пяти явлениях, но побеждает тот, кто усвоил их; тот же, кто их не усвоил, не побеждает.

4. Поэтому войну взвешивают семью расчетами и таким путем определяют положение.

Кто из государей обладает Путем? У кого из полководцев есть таланты? Кто использовал Небо и Землю? У кого выполняются правила и приказы? У кого войско сильнее? У кого офицеры и солдаты лучше обучены? У кого правильно награждают и наказывают?

По этому всему я узнаю, кто одержит победу, и кто потерпит поражение.

5. Если полководец станет применять мои расчеты, усвоив, он непременно одержит победу; я остаюсь у него. Если полководец станет применять мои расчеты, не усвоив их, он непременно потерпит поражение; я уйду от него. Если он усвоит их с учетом выгоды, они составят мощь, которая поможет и за пределами их.

6. Мощь — это умение применять тактику, сообразуясь с выгодой.

7. Война — это путь обмана. Поэтому,

- если ты и можешь что-нибудь, показывай противнику, будто не можешь;
- если ты и пользуешься чем-нибудь, показывай ему, будто ты этим не пользуешься;

Глава I. ОБЩИЕ РАССУЖДЕНИЯ

1. Сунь-цзы сказал бы: инновации — это великое дело для организации. Это основа ее развития, жизни и смерти. Это нужно понять.

2. В основе проекта лежат пять явлений.

3. Первое — устремления, второе — знание, третье — опыт, четвертое — руководитель, пятое — методология.

- Устремления — это когда достигают того, что мысли работников одинаковы с мыслями первого лица, когда есть перспективы, когда все уверены в будущем
- Знание — это уверенность и сомнение, взгляд в прошлое и будущее, это развитие во времени.
- Опыт — накапливается долго, состоит в ошибках и удачах, постигается на больших и малых проектах, может быть положительным и отрицательным.
- Руководитель — это ум, беспристрастность, гуманность, мужество, строгость.
- Методология — это правила, управление и обеспечение.

Нет руководителя, который не слышал бы об этих пяти явлениях, но побеждает тот, кто усвоил их; тот же, кто их не усвоил, не побеждает.

4. Поэтому перспективы развития организации зависят от ответов на семь вопросов и таким путем выясняют положение дел в ней.

Кто из первых лиц обладает идеями? У кого из руководителей есть таланты? Кто имеет знания и опыт? У кого выполняются правила и приказы? У кого выше организованность? У кого специалисты лучше обучены? У кого правильно награждают и наказывают?

По этому всему я узнаю, кто одержит победу, и кто потерпит поражение.

5. Если руководитель знает ответы на мои вопросы, он непременно одержит победу; с ним стоит работать. Если руководитель не знает ответы на мои вопросы, он непременно потерпит поражение; мне с ним не по пути. Если он знает ответы с учетом стратегии развития, он выстроит процессы, которые дадут результат в различных областях деятельности.

6. Мощь — это умение применять тактику, сообразуясь со стратегией развития.

7. Инновационный проект — это путь, на котором для достижения результата не стоит раскрывать все карты. Поэтому,

- не показывай противнику все свое знание;
- не рассказывай обо всех инструментах, которыми ты пользуешься;

- хотя бы ты и был близко, показывай, будто ты далеко;
- хотя бы ты и был далеко, показывай, будто ты близко;
- заманивай его выгодой;
- приведи его в расстройство и бери его;
- если у него все полно, будь наготове;
- если он силен, уклоняйся от него;
- вызвав в нем гнев, приведи его в состояние расстройства;
- приняв смиренный вид, вызови в нем сомнение;
- если его силы свежи, утоми его;
- если у него дружны, разъедини;
- нападай на него, когда он не готов;
- выступай, когда он не ожидает.

8. Все это обеспечивает вождю победу; однако наперед преподать ничего нельзя.

9. Кто — еще до сражения — побеждает предварительным расчетом, у того шансов много; кто — еще до сражения — не побеждает расчетом, у того шансов мало.

У кого шансов много — побеждает; у кого шансов мало — не побеждает; тем более же тот, у кого шансов нет вовсе.

Поэтому для меня — при виде этого одного — уже ясны победа и поражение.

Глава II. ВЕДЕНИЕ ВОЙНЫ

1. Сунь-цзы сказал: правило ведения войны таково:

2. Если у тебя тысяча легких колесниц и тысяча тяжелых, сто тысяч солдат, если провиант надо отправлять за тысячу миль, то расходы внутренние и внешние, издержки на прием гостей, материал для лака и клея, снаряжение колесниц и вооружения — все это составит тысячу золотых в день. Только в таком случае можно поднять стотысячное войско.

3. Если ведут войну, и победа затягивается, — оружие притупляется и острия обламываются; если долго осаждают крепость, — силы подрываются; если войско надолго оставляют в поле, — средств у государства не хватает.

4. Когда же оружие притупится и острия обломаются, силы подорвутся и средства иссякнут, князья, воспользовавшись твоей слабостью, поднимутся на тебя. Пусть тогда у тебя и будут умные слуги, после этого ничего поделать не сможешь.

5. Поэтому на войне слышали об успехе при быстроте ее, даже при неискренности ее ведения, и не видели еще успеха при продолжительности ее, даже при искусности ее ведения.

6. Никогда еще не бывало, чтобы война

- если у тебя есть ответ на вопрос, не показывай, что ты его знаешь;
- если до результата еще далеко, говори, что уже близко;
- мотивируй его выгодой;
- попробуй нарушить его деятельность и воспользуйся этим;
- если он обладает влиянием, будь наготове;
- если он агрессивен, уклоняйся от него;
- вызвав в нем гнев, покажи руководству его истинные намерения;
- поддакивая, усыпи его бдительность;
- если его силы свежи, утоми большим объемом информации и отчетности;
- поддерживай и поощряй одного в его коллективе и не обращай внимания на другого;
- критикуй, когда он не готов;
- начинай проект в его отсутствие.

8. Все это обеспечивает РП победу; однако не стоит загадывать наперед.

9. Кто — еще до проекта — сможет просчитать все ходы, у того шансов много; кто не умеет просчитать все ходы, у того шансов мало.

У кого шансов много — побеждает; у кого шансов мало — не побеждает; тем более же тот, у кого шансов нет вовсе.

Поэтому от умения РП просчитать шансы проекта для меня уже ясно: обеспечит он успех проекта или нет.

Глава II. ВЕДЕНИЕ ПРОЕКТА

1. Сунь-цзы сказал бы: правило ведения проекта таково:

2. Если ты собираешься вести крупный проект нужно понимать, что для его реализации нужны очень большие ресурсы. Только в таком случае можно начинать проект.

3. Если проект затягивается — люди теряют в него веру; если долго решают одну задачу — внимание к ней снижается; если команду проекта надолго отрывают от основной работы — начинает страдать бизнес.

4. Когда же аргументов продолжать проект не останется, бюджет будет исчерпан, противники перемен, воспользовавшись ситуацией, сместят тебя и все вернут назад. Пусть тогда у тебя и будут умные помощники, после этого ничего поделать не сможешь.

5. Поэтому проект, заканчивающийся быстро, обычно успешен, даже при ошибках его ведения, и не успешен при затянувшихся сроках, даже при искусности его ведения.

6. Никогда еще не бывало, чтобы проект

продолжалась долго и это было бы выгодно государству. Поэтому тот, кто не понимает до конца всего вреда от войны, не может понять до конца и всю выгоду от войны.

7. Тот, кто умеет вести войну, два раза набора не производит, три раза провианта не грузит; снаряжение берет из своего государства, провиант же берет у противника. Поэтому у него и хватает пищи для солдат.

8. Во время войны государство беднеет оттого, что возят далеко провиант. Когда провиант нужно возить далеко, народ беднеет.

9. Те, кто находятся поблизости от армии, продают дорого; а когда они продают дорого, средства у народа истощаются; когда же средства истощаются, выполнять повинности трудно.

10. Силы подрываются, средства иссякают, у себя в стране — в домах пусто; имущество народа уменьшается на семь десятых; имущество правителя — боевые колесницы поломаны, кони изнурены; шлемы, панцири, луки и стрелы, рогатины и малые щиты, пики и большие щиты, волы и повозки — все это уменьшается на шесть десятых.

11. Поэтому умный полководец старается кормиться за счет противника. При этом один фунт пищи противника соответствует двадцати фунтам своей; один пуд отрубей и соломы противника соответствует двадцати пудам своей.

12. Вы можете не только убить врага, но и лишит его сил. Для того чтобы неприятель лишился сил, достаточно завладеть его припасами.

13. Если при сражении на колесницах захватят десять и более колесниц, раздай их в награду тем, кто первый их захватил, и перемени на них знамена. Переменшай эти колесницы со своими и поезжай на них. С солдатами же обращай хорошо и заботься о них. Это и называется: победить противника и увеличить свою силу.

14. Война любит победу и не любит продолжительности.

15. Поэтому полководец, понимающий войну, есть властитель судеб народа, есть хозяин безопасности государства.

Глава III. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПАДЕНИЕ

1. Сунь-цзы сказал: по правилам ведения войны
 - Наилучшее — сохранить государство противника в целости, на втором месте — сокрушить это государство.
 - Наилучшее — сохранить армию противника в целости, на втором месте — разбить ее.
 - Наилучшее — сохранить бригаду

продолжался долго и это было бы выгодно организации. Поэтому тот, кто не понимает, что проект может принести вред, не сможет понять до конца и всю выгоду от него.

7. Тот, кто умеет вести проект, разумно распоряжается ресурсами, изыскивает пути снижения затрат. Поэтому у него и хватает денег на проект.

8. Лучше выполнять проект на собственные средства и по возможности собственными силами. Нанятые консультанты и заемные средства дороги.

9. Услуги столичных и зарубежных консультантов обычно дороже и часто не лучше услуг местных консультантов. При высокой цене проект может не окупиться.

10. Дорогой проект может оказаться разорительным для организации, пострадают и работники и руководство.

11. Поэтому умный РП старается добиться скидок от поставщика, готов предоставить поставщику свои маркетинговые услуги (референс-визиты, публикации) в обмен на скидки.

12. Если у проекта есть противники, противодействовать им можно, завладев ресурсами (финансовыми, человеческими).

13. Если есть возможность воспользоваться ресурсами противников или третьей стороны (сторонних фирм, студентов), надлежит этим воспользоваться, введя их в рабочие группы вместе с основным персоналом. Нужно обеспечить им поддержку, материальное и моральное стимулирование. Этим можно усилить команду проекта.

14. Избегая участия в долговременных и дорогих проектах, мы резко повышаем шансы на успех.

15. Поэтому РП, умеющий обеспечить успех проекта, заслуживает высокой публичной оценки, как источник процветания организации.

Глава III. СТРАТЕГИЯ ВЕДЕНИЯ ПРОЕКТА

1. Сунь-цзы сказал бы: по правилам ведения проекта:
 - Наилучшее — не конфликтовать с организацией, на втором месте — выиграть суд.
 - Наилучшее — не конфликтовать с топ-менеджерами, на втором месте — не

противника в целости, на втором месте — разбить ее

- Наилучшее — сохранить батальон противника в целости, на втором месте — разбить его.
- Наилучшее — сохранить роту противника в целости, на втором месте — разбить ее.
- Наилучшее — сохранить взвод противника в целости, на втором месте — разбить его.

Поэтому сто раз сразиться и сто раз победить — это не лучшее из лучшего; лучшее из лучшего — покорить чужую армию, не сражаясь.

2. Поэтому самая лучшая война — разбить замыслы противника; на следующем месте — разбить его союзы; на следующем месте — разбить его войска.

Самое худшее — осаждать крепости. По правилам осады крепостей такая осада должна производиться лишь тогда, когда это неизбежно. Подготовка больших щитов, осадных колесниц, возведение насыпей, заготовка снаряжения требует три месяца; однако полководец, не будучи в состоянии преодолеть свое нетерпение, посылает своих солдат на приступ, словно муравьев; при этом одна треть офицеров и солдат оказывается убитыми, а крепость остается не взятой. Таковы гибельные последствия осады.

3. Поэтому тот, кто умеет вести войну, покоряет чужую армию, не сражаясь; берет чужие крепости, не осаждая; сокрушает чужое государство, не держа свое войско долго. Он обязательно сохраняет все в целости и этим оспаривает власть в Поднебесной. Поэтому и можно не притупляя оружие иметь выгоду: это и есть правило стратегического нападения.

4. Правило ведения войны гласит:

- если у тебя сил в десять раз больше, чем у противника, окружи его со всех сторон;
- если у тебя сил в пять раз больше, нападай на него;
- если у тебя сил вдвое больше, раздели его на части;
- если же силы равны, сумей с ним сразиться;
- если сил меньше, сумей оборониться от него;
- если у тебя вообще что-либо хуже, сумей уклониться от него.

Поэтому упорствующие с малыми силами делаются пленниками сильного противника.

допустить их к участию в проекте.

- Наилучшее — не конфликтовать с руководителями подразделений, на втором месте — преодолеть сопротивление приказами.
- Наилучшее — не конфликтовать с отделами, на втором месте — пригрозить плохим отчетом руководителю организации.
- Наилучшее — не конфликтовать с бюро, на втором месте — пригрозить сокращением премии.
- Наилучшее — не конфликтовать с рабочими группами, на втором месте — пригрозить отчислением из проекта.

Поэтому сто раз сразиться и сто раз победить — это не лучшее из лучшего; лучшее из лучшего — договориться не сражаясь.

2. Поэтому самое лучшее — предугадать и обойти «подводные камни»; на следующем месте — не дать объединиться противникам проекта; на следующем месте — «продавить» нужные решения.

Самое худшее — ввязаться в противоборство. По правилам ведения проекта добиваться выполнения решений силой можно лишь тогда, когда это неизбежно. Разъяснения, переговоры, обучение, подбор команды проекта требуют много времени и сил и тогда у РП возникает желание ускорить проект, заставляя людей работать, применяя наказания. При этом результата достичь, как правило, не удастся, а растерять полезных членов команды можно легко. Таковы гибельные последствия скоропалительных и необдуманных решений.

3. Поэтому тот, кто умеет вести проект, преодолевает сопротивление убеждением, заставляет работать не наказывая, достигает конкретного результата на каждом коротком этапе. Люди привыкают к работе в новой системе и в дальнейшем без нее уже не могут, организация начинает зависеть от работоспособности новой системы и ее создателей. Поэтому и можно не вступая в противоборство иметь хороший результат: это и есть стратегия ведения проекта.

4. Правило преодоления сопротивления гласит:

- если у тебя сторонников в десять раз больше, чем у противника, сделай все своими силами без помощи сопротивляющихся;
- если у тебя сторонников в пять раз больше, бояться противников не стоит;
- если у тебя сторонников вдвое больше, одного из противников привлеки в проект, а другого - нет;
- если же силы равны, сумей найти его слабые места и воспользуйся этим;
- если сторонников меньше, дискредитируй действия противников;
- если у тебя вообще нет сторонников — не

5. Полководец для государства все равно, что крепление у повозки: если это крепление пригнано плотно, государство непременно бывает сильным; если крепление разошлось, государство непременно бывает слабым.

6. Поэтому армия страдает от своего государя в трех случаях:

- Когда он, не зная, что армия не должна выступать, приказывает ей выступить; Когда он, не зная, что армия не должна отступать, приказывает ей отступить; это означает, что он связывает армию.
- Когда он, не зная, что такое армия, распространяет на управление ею те же самые начала, которыми управляется государство; тогда командиры в армии приходят в растерянность.
- Когда он, не зная, что такое тактика армии, руководствуется при назначении полководца теми же началами, что и в государстве; тогда командиры в армии приходят в смятение.

7. Когда же армия приходит в растерянность и смятение, наступает беда от князей. Это и означает: расстроить свою армию и отдать победу противнику.

8. Поэтому знают, что победят в пяти случаях:

- побеждают, если знают, когда можно сражаться и когда нельзя;
- побеждают, когда умеют пользоваться и большими и малыми силами;
- побеждают там, где высшие и низшие имеют одни и те же желания;
- побеждают тогда, когда сами осторожны и выжидают неосторожности противника;
- побеждают те, у кого полководец талантлив, а государь не руководит им.

Эти пять положений и есть путь знания победы.

9. Поэтому и говорится:

- если знаешь его и знаешь себя, сражайся хоть сто раз, опасности не будет;
- если знаешь себя, а его не знаешь, один раз победишь, другой раз потерпишь поражение;
- если не знаешь ни себя, ни его, каждый раз, когда будешь сражаться, будешь терпеть поражение.

Глава IV. ФОРМА

1. Сунь-цзы сказал: в древности тот, кто хорошо сражался, прежде всего, делал себя непобедимым и в таком состоянии выжидал, когда можно будет победить противника. Непобедимость заключена в себе самом,

начинай проект.

Поэтому если сторонников мало, а противник силен, риски проекта очень велики.

5. Хороший РП для организации – большая ценность. У хорошего РП проекты принесут выгоды организации, у плохого – потери.

6. Проект потерпит неудачу в трех случаях:

- Когда РП разрабатывает нереальные планы или не пересматривает их в случае необходимости. Это означает, что они будут сорваны.
- Когда он не знаком с проектным менеджментом и управляет проектом как обычной деятельностью. Тогда руководители подразделений не знают что выполнять: основную работу или задания по проекту.
- Когда он при создании команды проекта ориентируется не на личные качества, а на должности. Тогда члены команды проекта не в состоянии выполнять задания по проекту.

7. Когда же команда проекта приходит в растерянность и смятение, этим воспользуются противники проекта. Это и означает: погубить проект и отдать победу противнику.

8. Поэтому знают, что победят в пяти случаях:

- побеждают, когда знают, есть шансы на успех или нет;
- побеждают, когда умеют вести проект в хороших и плохих условиях;
- побеждают там, где заказчик поддерживает проект;
- побеждают тогда, когда правильно выбрано время проекта;
- побеждают те, у кого РП талантлив, а заказчик не вмешивается по мелочам.

Эти пять положений и есть путь знания победы.

9. Поэтому и говорится:

- если знаешь все риски и знаешь, как их преодолеть, любой проект будет успешен;
- если знаешь как вести проект, но не знаешь, кто против него, проект может быть успешным, а может быть и нет;
- если не имеешь опыта ведения проектов, и думаешь, что все его поддержат – проект провалится.

Глава IV. ТАКТИКА ВЕДЕНИЯ ПРОЕКТА

1. Сунь-цзы сказал бы: тот, кто обладает знанием и опытом ведения проектов, способен успешно решать очень сложные задачи, но должны сложиться условия для гарантированного успеха. Квалификация заключена в себе самом,

возможность победы заключена в противнике. Поэтому тот, кто хорошо сражается, может сделать себя непобедимым, но не может заставить противника обязательно дать себя победить.

Поэтому и сказано: "Победу знать можно, сделать же ее нельзя".

2. Непобедимость есть оборона; возможность победить есть наступление.

Когда обороняются, значит, есть в чем-то недостаток; когда нападают, значит, есть все в избытке.

Тот, кто хорошо обороняется, прячется в глубины преисподней; тот, кто хорошо нападает, действует с высоты небес.

Поэтому умеют себя сохранить и в то же время одерживают полную победу.

3. Тот, кто видит победу не более чем прочие люди, не лучший из лучших. Когда кто-либо, сражаясь, одержит победу и в Поднебесной скажут: "хорошо", это не будет лучший из лучших.

4. Когда поднимают легкое перышко, это не считается большой силой; когда видят солнце и луну, это не считается острым зрением; когда слышат раскаты грома, это не считается тонким слухом.

Про кого в древности говорили, что он хорошо сражается, тот побеждал, когда было легко победить. Поэтому, когда хорошо сражавшийся побеждал, у него не оказывалось ни славы ума, ни подвигов мужества.

5. Поэтому, когда он сражался и побеждал, это не расходилось с его расчетами. Не расходилось с его расчетами — это значит, что все предпринятое им обязательно давало победу; он побеждал уже побежденного.

6. Поэтому, тот, кто хорошо сражается, стоит на почве невозможности своего поражения и не упускает возможности поражения противника. По этой причине войско, долженствующее победить, сначала побеждает, а потом ищет сражения; войско, осужденное на поражение, сначала сражается, а потом ищет победы.

7. Тот, кто хорошо ведет войну, осуществляет Путь и соблюдает Закон. Поэтому он и может управлять победой и поражением.

8. Согласно "Законам войны", первое — длина, второе — объем, третье — число, четвертое — вес, пятое — победа. Местность рождает длину, длина рождает объем, объем рождает число, число рождает вес, вес рождает победу.

9. Поэтому войско, долженствующее победить, как бы исчисляет копейки рублями, а войско, обреченное на поражение, как бы исчисляет рубли копейками.

возможность успешного проекта – в обстоятельствах.

Поэтому обладание знаниями и опытом не гарантирует успеха проекта.

Поэтому и сказано: "Успех предсказать можно, но гарантировать нельзя".

2. Не ошибается тот, кто ничего не делает.

Выигрывает тот, кто не боится участвовать в проектах.

Но если не хватает ресурсов, лучше проект не начинать, Для успешного проекта ресурсов должно быть достаточно.

Не предлагай проект, если чувствуешь, что шансов нет, но не раздумывай, если шансы велики.

В этом случае и лицо можно не потерять и успеха добиться.

3. Ты должен знать, кто действительно является профессионалом. Слухи и самореклама вовсе не говорят, что это лучший из лучших.

4. Когда выполняют простые проекты, это не считается высокой квалификацией, когда знания поверхностны, это не считается глубоким знанием; когда опыт незначителен, это не считается серьезным опытом.

Консультанты, не имеющие за спиной крупных проектов, не могут претендовать на участие в сложном проекте. Скорее всего, им не хватит знаний и опыта.

5. Поэтому, на простых проектах не приобретают знаний и опыта, их там не требуется. Простота проекта предопределяет его успех.

6. Поэтому, тот, кто умеет управлять проектом, уверен в своих силах, непременно воспользуется благоприятными обстоятельствами. По этой причине команда проекта, нацеленная на успех, сначала думает, а потом действует, а обреченная на неудачу, сначала действует, а потом думает.

7. Тот, кто хорошо ведет проекты, обладает интуицией и соблюдает правила. Поэтому он и может достигать успеха.

8. Согласно стандартам ведения проектов, первое — сроки, второе — объем работ, третье — планы, четвертое — деньги, пятое — успех.

Обстоятельства рождают сроки, сроки рождают объем работ, объем работ рождает план, план рождает потребность в деньгах, деньги рождают успех.

9. Поэтому потенциально успешный проект всегда финансово обеспечен, а проект, обреченный на неудачу, страдает от отсутствия денег.

10. Когда побеждающий сражается, это подобно скопившейся воде, с высоты тысячи саженей низвергающейся в долину. Это и есть форма.

Глава V. МОЩЬ

1. Сунь-цзы сказал: управлять массами все равно, что управлять немногими: дело в частях и в числе.
2. Вести в бой массы все равно, что вести в бой немногих: дело в форме и названии.
3. То, что делает армию при встрече с противником непобедимой, это правильный бой и маневр.
4. Удар войска подобен тому, как если бы ударили камнем по яйцу: это есть полнота и пустота.
5. Вообще в бою схватываются с противником правильным боем, побеждают же маневром. Поэтому тот, кто хорошо пускает в ход маневр, безграничен подобно небу и земле, неисчерпаем подобно Хуан-хэ и Янцзы-цзяну.
6. Кончаются и снова начинаются — таковы солнце и луна; умирают и снова нарождаются — таковы времена года. Тонов не более пяти, но изменений этих пяти тонов всех и слышать невозможно; цветов не более пяти, но изменений этих пяти цветов всех и видеть невозможно; вкусов не более пяти, но изменений этих пяти вкусов всех и ощутить невозможно. Действий в сражении всего только два — правильный бой и маневр, но изменений в правильном бое и маневре всех и исчислить невозможно. Правильный бой и маневр взаимно порождают друг друга и это подобно круговращению, у которого нет конца. Кто может их исчерпать?
7. То, что позволяет быстроте бурного потока нести на себе камни, есть ее мощь. То, что позволяет быстроте хищной птицы поразить свою жертву, есть рассчитанность удара. Поэтому у того, кто хорошо сражается, мощь — стремительна, рассчитанность коротка. Мощь — это как бы натягивание лука, рассчитанность удара — это как бы спуск стрелы.
8. Пусть все смешается и перемешается, и идет беспорядочная схватка, все равно прийти в расстройство не могут; пусть все клокочет и бурлит, и форма смята, все равно потерпеть поражение не могут.
9. Беспорядок рождается из порядка, трусость рождается из храбрости, слабость рождается из силы. Порядок и беспорядок — это число; храбрость и трусость — это мощь; сила и слабость — это форма.
10. Поэтому, когда тот, кто умеет заставить

10. Хорошо подготовленный проект подобно скопившейся воде прокладывает себе дорогу к цели. Это и есть правильная подготовка проекта.

Глава V. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА

1. Сунь-цзы сказал бы: чтобы управлять большим процессом, нужно разбить его на части.
2. Нужно создать необходимое количество рабочих групп проекта.
3. То, что делает проект успешным — это правильная организация и гибкость.
4. Всегда надо планировать решительные действия там, где гарантирован успех (меньше сопротивление).
5. Вообще в проекте нужно следовать плану, но при необходимости перепланировать. Поэтому тот, кто своевременно вносит изменения в проект, обеспечивает успех проекта, накапливая при этом знания и опыт, так необходимые в будущем.
6. Все имеет свой конец и свое начало. Так и этапы проекта. Есть общие правила ведения проектов, но нюансов великое множество. Действий в проекте всего только два — планирование и перепланирование. План и перепланирование взаимно порождают друг друга и это подобно круговращению, у которого нет конца. И так до конца проекта.
7. То, что позволяет эффективно выполнять функции — это правильный процесс. То, что позволяет достичь быстрого результата — это короткие этапы. Поэтому у хорошего РП процесс эффективен, этапы коротки. Организация процесса — это готовность к проекту, рассчитанные этапы — это точное достижение цели.
8. Если проект правильно организован, никакие помехи не позволят проекту развалиться; пусть возникают споры и разногласия, графики нарушаются, все равно неудачи не будет.
9. Всегда найдутся те, кто попытается нарушить правила, пойти на попятную, ослабить команду проекта. Порядок и беспорядок — зависят от контроля правил; энергия и пассивность — зависят от мотивации, затраченные усилия — зависят от тактики ведения проекта.
10. Поэтому, когда тот, кто умеет заставить

противника двигаться, показывает ему форму, противник обязательно идет за ним; когда противнику что-либо дают, он обязательно берет; выгодой заставляют его двигаться, а встречают его неожиданностью.

11. Поэтому тот, кто хорошо сражается, ищет все в мощи, а не требует всего от людей. Поэтому он умеет выбирать людей и ставить их соответственно их мощи.

12. Тот, кто ставит людей соответственно их мощи, заставляет их идти в бой так же, как катят деревья и камни. Природа деревьев и камней такова, что когда место ровное, они лежат спокойно; когда оно покатое, они приходят в движение; когда они четырехугольны, они лежат на месте; когда они круглы, они катятся.

13. Поэтому мощь того, кто умеет заставить других идти в бой, есть мощь человека, скатывающего круглый камень с горы в тысячу сажений.

Глава VI. ПОЛНОТА И ПУСТОТА

1. Сунь-цзы сказал: кто является на поле сражения первым и ждет противника, тот исполнен сил; кто потом является на поле сражения с запозданием и бросается в бой, тот уже утомлен. Поэтому тот, кто хорошо сражается, управляет противником и не дает ему управлять собой.

2. Уметь заставить противника самого прийти — это значит заманить его выгодой; уметь не дать противнику пройти — это значит сдерживать его вредом. Поэтому можно утомить противника даже исполненного сил; можно заставить голодать даже сытого; можно сдвинуть с места даже прочно засеявшего.

3. Выступив туда, куда он непременно направится, самому направиться туда, где он не ожидает. Тот, кто проходит тысячу миль и при этом не утомляется, проходит местами, где нет людей.

4. Напасть и при этом наверняка взять — это значит напасть на место, где он не обороняется; оборонять и при этом наверняка удержать — это значит оборонять место, на которое он не может напасть. Поэтому у того, кто умеет нападать, противник не знает, где ему обороняться; у того, кто умеет обороняться, противник не знает, где ему нападать. Тончайшее искусство! Тончайшее искусство! — нет даже формы, чтобы его изобразить.

противника перейти от скрытого противостояния к открытому, показывает ему только свою тактику, не раскрывая стратегии, противник обязательно проявит свои истинные намерения; когда противнику дают искаженную информацию, он в нее верит, выгодой заставляют его совершать необдуманные поступки, и он обязательно попадет в расставленную тобой ловушку.

11. Поэтому хороший РП выстраивает процесс, а не требует всего от людей. Поэтому он умеет выбирать людей и ставить их соответственно с процессом.

12. Тот, кто ставит людей в соответствии с процессом, заставляет их выполнять свои функции в зависимости от стандартного и нестандартного хода процесса. В нормальных условиях процесс идет рутинно; когда начинаются отклонения, необходимо принимать меры; когда нет возможности двигаться вперед нужно выждать; когда препятствий нет, стремительно продвигаться вперед.

13. Поэтому правильная организация процесса это самая мощная сила проекта.

Глава VI. СИЛА И СЛАБОСТЬ

1. Сунь-цзы сказал бы: в лучшем положении тот, кто раньше изучил обстановку и оценил ситуацию. Тот же, кто не удосужился этого сделать, пренебрег изучением обстановки вокруг проекта, тот уменьшил шансы на успех. Поэтому успех у того, кто предвидит действия противников и умеет вовремя предпринять нужные шаги.

2. Уметь заставить противника помогать проекту — это значит заманить его выгодой; уметь не допустить его до проекта — это значит сдерживать его настойчивостью и терпением. Поэтому сдерживать можно даже сильного противника; можно не платить тем, кто привык много получать, можно даже изменить привычки и традиции.

3. Привлекая противника к незначительным задачам, самому нужно заняться действительно важным направлением. Тот, кто устранил противников с главного пути, поступившись малым, доведет проект до конца.

4. Искусство РП в том, чтобы знать слабые места противника и умело воздействовать на них. Шаг за шагом, получая конкретные результаты не дать противнику развалить проект. Поэтому у того, кто сумел не раскрыть своих истинных намерений, отвлекая противника на второстепенные цели, и достиг точки, когда повернуть назад уже нельзя, противник не сможет ничего сделать. Это находится на грани искусства, потому что нет никаких правил. РП должен уметь отступать от

Божественное искусство! Божественное искусство! — нет даже слов, чтобы его выразить. Поэтому он и может стать властителем судеб противника.

5. Когда идут вперед, и противник не в силах воспрепятствовать — это значит, что ударяют в его пустоту; когда отступают и противник не в силах преследовать — это значит, что быстрота такова, что он не может настигнуть.

6. Поэтому, если я хочу дать бой, пусть противник и понастроит высокие редуты, нароем глубокие рвы, все равно он не сможет не вступить со мною в бой. Это потому, что я нападаю на место, которое он непременно должен спасать. Если я не хочу вступать в бой, пусть я только займу место и стану его оборонять, все равно противник не сможет вступить со мной в бой. Это потому, что я отвращаю его от того пути, куда он идет.

7. Поэтому, если я покажу противнику какую-либо форму, а сам этой формы не буду иметь, я сохраню цельность, а противник разделится на части. Сохраняя цельность, я буду составлять единицу; разделившись на части, противник будет составлять десять. Тогда я своими десятью нападу на его единицу. Нас тогда будет много, а противника мало. У того, кто умеет массой ударить на немногих, таких, кто с ним сражается, мало, и их легко победить.

8. Противник не знает, где он будет сражаться. А раз он этого не знает, у него много мест, где он должен быть наготове. Если же таких мест, где он должен быть наготове, много, тех, кто со мной сражается, мало. Поэтому, если он будет наготове спереди, у него будет мало сил сзади; если он будет наготове сзади, у него будет мало сил спереди; если он будет наготове слева, у него будет мало сил справа; если он будет наготове справа, у него будет мало сил слева. Не может не быть мало сил у того, у кого нет места, где он не должен быть наготове. Мало сил у того, кто должен быть всюду наготове; много сил у того, кто вынуждает другого быть всюду наготове.

9. Поэтому, если знаешь место боя и день боя, можешь наступать и за тысячу миль. Если же не знаешь места боя, не знаешь и дня боя, не сможешь левой стороной защитить правую, не сможешь правой стороной защитить левую, не сможешь передней стороной защитить заднюю, не сможешь задней стороной защитить переднюю. Тем более это так при большом расстоянии — в несколько десятков миль, и при близком расстоянии — в несколько миль.

10. Если рассуждать так, как я, то пусть у юэсцев войск и много, что это может им дать

правил, и нет никаких рекомендаций по этому поводу. Поэтому он и может справиться с любым противником на любом проекте.

5. Когда проект уверенно продвигается вперед, и никто не в силах этому воспрепятствовать — это значит, что найдено слабое место противника; когда приходится идти в обход, нужно сделать это быстро, чтобы противник не смог собраться с силами.

6. Поэтому, если проект близок к завершению, уже ничего не поможет противнику разрушить проект. Это потому, что мы сумели использовать его слабые места. Если я не собираюсь отстаивать второстепенные цели и соглашусь с ним, это никак не повредит проекту. Это потому, что я направил его по ложному пути.

7. Поэтому, если я расскажу противнику о своей тактике, а сам буду придерживаться другой, я буду решать главные задачи, оставив частные противнику. Сосредоточившись на главном направлении, я сохраняю сильную команду; дав противнику частные задачи, заставляю его раздробить свои силы. Тогда моя единая команда не встретит серьезного сопротивления. Это означает ослабить противника, оставшись сильным, так как не всякий будет готов к противостоянию.

8. Противник не должен знать главного направления. А раз так, он вынужден учитывать различные варианты развития событий и быть наготове. Если же таких вариантов много ему придется распределять время и силы, упуская главное направление. На все сил никогда не хватит. Не может не быть мало сил у того, кто не знает главного направления. Мало сил у того, кто должен быть всюду наготове; много сил у того, кто вынуждает другого быть всюду наготове.

9. Поэтому, если знаешь где и к какому сроку должен быть получен решающий результат, можешь идти и обходным путем. Если же цели размыты и план неконкретный, на все сил не хватит. И неважно, большой проект или маленький.

10. Если рассуждать так, как я, то ясно, что побеждают не числом, а умением. Нужно суметь

для победы? Поэтому и сказано: "победу сделать можно". Пусть войск у противника и будет много, можно не дать ему возможности вступить в бой.

11. Поэтому, оценивая противника, узнают его план с его достоинствами и его ошибками; воздействуя на противника, узнают законы, управляющие его движением и покоем; показывая ему ту или иную форму, узнают место его жизни и смерти; столкнувшись с ним, узнают, где у него избыток и где недостаток.

12. Поэтому предел в придании своему войску формы — это достигнуть того, чтобы формы не было. Когда формы нет, даже глубоко проникший лазутчик не сможет что-либо подглядеть, даже мудрый не сможет о чем-либо судить. Пользуясь этой формой, он возлагает дело победы на массу, но масса этого знать не может. Все люди знают ту форму, посредством которой я победил, но не знают той формы, посредством которой я организовал победу. Поэтому победа в бою не повторяется в том же виде, она соответствует неисчерпаемости самой формы.

13. Форма у войска подобна воде: форма у воды — избегать высоты и стремиться вниз; форма у войска — избегать полноты и ударять по пустоте. Вода устанавливает свое течение в зависимости от места; войско устанавливает свою победу в зависимости от противника..

14. Поэтому у войска нет неизменной мощи, у воды нет неизменной формы. Кто умеет в зависимости от противника владеть изменениями и превращениями и одерживать победу, тот называется божеством.

15. Поэтому среди пяти элементов природы нет неизменно побеждающего; среди четырех времен года нет неизменно сохраняющего свое положение. У солнца есть краткость и продолжительность, у луны есть жизнь и смерть.

Глава VII. БОРЬБА НА ВОЙНЕ

1. Сунь-цзы сказал: вот правило ведения войны: полководец, получив повеление от государя, формирует армию, собирает войска и, войдя в соприкосновение с противником, занимает позицию. Нет ничего труднее, чем борьба на войне.

2. Трудное в борьбе на войне — это превратить путь обходной в прямой, превратить бедствие в выгоду. Поэтому тот, кто, предпринимая движение по такому обходному пути, отвлекает противника выгодой и, выступив позже него,

не дать противнику возможности активно действовать.

11. Поэтому, оценивая возможности противника нужно постараться узнать его намерения, найти в них сильные и слабые стороны, провоцируя, узнать его моральные принципы, раскрывая ложные планы увести его в сторону, заставив выступать с речью, узнать, в чем он силен, а в чем слаб.

12. Никогда не нужно раскрывать всех своих планов. Даже работники противника, участвующие в проекте не должны знать всех планов. Пусть будет известный и неизвестный противнику план.

Не стоит повторяться. В зависимости от обстоятельств на каждом проекте нужно создавать новую структуру управления проектом и новый план.

13. Тактика ведения проекта подобна воде, которая затапливает местность с низких мест. Начинать внедрение нужно с участков (подразделений), где меньше сопротивление, а не там где уже что-то сделано. На этом участке необходимо сконцентрировать лучшие силы и провести пилотный проект, чтобы затем распространить успех на другие подразделения.

14. Знания быстро устаревают. Прошлый опыт может не пригодиться. Кто умеет в зависимости от обстоятельств действовать нестандартно и гибко, достигая результата в любых условиях, тот является РП высочайшей квалификации.

15. Нет единого рецепта успеха. Нет стандартного проекта. Проект может быть долгим и коротким, успешным и неудачным.

Глава VIII. ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ

1. Сунь-цзы сказал бы: обычно, когда решение о реализации проекта принято, РП готовит документы проекта, формирует рабочие группы и, проведя обследование, готовит план работ. Но все трудности еще впереди.

2. Часто обходной путь может быть короче прямого. Лучше обойти препятствия, чем их преодолевать. На их преодоление уйдет много сил и сроки проекта будут сорваны.

приходит раньше него, тот понимает тактику обходного движения.

3. Поэтому борьба на войне приводит к выгоде, борьба на войне приводит и к опасности. Если бороться за выгоду, подняв всю армию, цели не достигнуть; если бороться за выгоду, бросив армию вперед, будет потерян обоз.

4. Поэтому, когда борются за выгоду за сто миль, мчась, сняв вооружение, не отдыхая ни днем, ни ночью, удваивая маршруты и соединяя переходы, тогда теряют пленными командующих всеми тремя армиями; выносливые идут вперед, слабые отстают, и из всего войска доходит одна десятая. Когда борются за выгоду за пятьдесят миль, попадает в тяжелое положение командующий передовой армией, и из всего войска доходит половина. Когда борются за выгоду за тридцать миль, доходят две трети.

5. Если у армии нет обоза, она гибнет; если нет провианта, она гибнет; если нет запасов, она гибнет.

6. Поэтому кто не знает замыслов князей, тот не может наперед заключать с ними союз; кто не знает обстановки — гор, лесов, круч, обрывов, топей и болот, тот не может вести войско; кто не обращается к местным проводникам, тот не может воспользоваться выгодами местности.

7. Поэтому в войне устанавливаются на обмане, действуют, руководствуясь выгодой, производят изменения путем разделений и соединений.

8. Поэтому он стремителен, как ветер; он спокоен и медлителен, как лес; он вторгается и опустошает, как огонь; он неподвижен, как гора; он непроницаем, как мрак; его движение, как удар грома.

9. При грабеже селений разделяют свое войско на части; при захвате земель занимают своими частями выгодные пункты.

10. Двигаются, взвесив все на весах. Кто заранее знает тактику прямого и обходного пути, тот побеждает. Это и есть закон борьбы на войне.

11. В "Управлении армией" сказано: "Когда говорят, друг друга не слышат; поэтому и изготовляют гонги и барабаны. Когда смотрят, друг друга не видят; поэтому и изготовляют знамена и значки". Гонги, барабаны, знамена и значки соединяют воедино глаза и уши своих солдат. Если все сосредоточены на одном, храбрый не может один выступить вперед, трусливый не может один отойти назад. Это и есть закон руководства массами.

12. Поэтому в ночном бою применяют много

3. От реалистичности плана зависят шансы проекта на успех. Можно сделать очень напряженный план, но, даже мобилизовав все силы цели не достигнуть; вы будете двигаться очень быстро и тылы начнут отставать, люди не будут успевать адаптироваться к изменениям.

4. Поэтому, когда сжимают сроки большого и сложного проекта, все время подгоняют, заставляют работать сверхурочно, сокращают кажущиеся ненужными этапы, результат составит одну десятую от возможного, при этом с проекта уйдут ключевые участники, первыми попадающие под удар. Когда сжимают сроки среднего по сложности проекта, результат проекта составит половину от возможного, при этом попадает в тяжелое положение тот, кто работал лучше и был первым. Когда сжимают сроки небольшого проекта, результат проекта составит две трети от возможного.

5. Если проект не обеспечен всем необходимым, у него нет шансов.

6. Поэтому кто не знает отношения к проекту руководителей подразделений, тот не должен наперед надеяться на них; кто не знает условий, в которых придется вести проект, тот не должен за него браться; кто не имеет союзников внутри подразделений, тот не сможет эффективно использовать местных специалистов

7. Поэтому в проекте никогда не раскрывают всех карт, действуют, используя преимущества, производят изменения одних разделяя, других объединяя.

8. Поэтому РП, смотря по обстоятельствам, должен действовать разнообразно: быстро, медленно, ярко, пассивно, загадочно, угрожающе.

9. Для того, чтобы собрать информацию, посылай своих людей в подразделения (рабочие группы); назначай их руководителями рабочих групп.

10. Принимай взвешенные решения. Кто использует и прямые и окольные пути, тот более успешен. Тогда будет успешен и твой проект.

11. Уделяй достаточно внимания оперативному управлению проектом. Большое значение имеют коммуникации между участниками проекта. Все должны иметь доступ к документам проекта, планам. Это нужно, чтобы действовать сообща, вовремя решать проблемы, чтобы не приходилось делать ненужной или несвоевременной работы.

12. Чем сложнее проект, тем больше внимания

огней и барабанов, в дневном бою применяют много знамен и значков; этим вводят в заблуждение глаза и уши противника. Поэтому у армии можно отнять ее дух, у полководца можно отнять его сердце.

13. По этой причине по утрам духом бодр, днем вялы, вечером помышляют о возвращении домой. Поэтому тот, кто умеет вести войну, избегает противника, когда его дух бодр, и ударяет на него, когда его дух вял, или когда он помышляет о возвращении; это и есть управление духом.

14. Находясь в порядке, ждут беспорядка; находясь в спокойствии, ждут волнений; это и есть управление сердцем.

15. Находясь близко, ждут далеких; пребывая в полной силе, ждут утомленных; будучи сытыми, ждут голодных; это и есть управление силой.

16. Не идти против знамен противника, когда они в полном порядке; не нападать на стан противника, когда он неприступен; это и есть управление изменениями.

17. Поэтому, правила ведения войны таковы: если противник находится на высотах, не иди прямо на него; если за ним возвышенность, не располагайся против него; если он притворно убегает, не преследуй его; если он полон сил, не нападай на него; если он подает тебе приманку, не иди на нее; если войско противника идет домой, не останавливай его; если окружаешь войско противника, оставь открытой одну сторону; если он находится в безвыходном положении, не нажимай на него; это и есть правила ведения войны.

Глава VIII. Девять изменений

1. Сунь-цзы сказал: вот правила ведения войны: [полководец, получив повеление от своего государя, формирует армию и собирает войска].

2. В местности бездорожья лагерь не разбивай; в местности-перекрестке заключай союзы с соседними князьями; в местности голой и безводной не задерживайся; в местности окружения соображай; в местности смерти сражайся.

3. Бывают дороги, по которым не идут; бывают армии, на которые не нападают; бывают крепости, из-за которых не борются; бывают местности, из-за которых не сражаются; бывают повеления государя, которых не выполняют.

4. Поэтому полководец, постигший, что есть выгодного в "Девяти изменениях", знает, как

нужно уделять коммуникациям.

Не следует забывать и об эмоциональном состоянии участников проекта и проблемах, которые могут вывести РП из равновесия.

13. Эмоциональное состояние во время проекта может варьироваться. Обычно, в начале проекта все полны энтузиазма, затем начинаются проблемы и трения. Наиболее серьезным является кризис на завершающем этапе проекта. Это последняя возможность для противников «похоронить» проект. Потребуется значительные усилия, для того, чтобы обеспечить продолжение и успешное завершение проекта.

14. Не бывает проектов без проблем. Нужно быть к ним готовым и уметь их решать.

15. Для того, чтобы не срывать сроки, поддерживать энтузиазм, и достигать нужных результатов необходимо людей мотивировать.

16. Если очевидно, что план не выполняется, нужно разработать новый план.

17. Поэтому правила ведения проекта таковы: постоянно веди мониторинг проекта, чтобы вовремя отреагировать на проблемы, действуй по обстоятельствам и изменяй тактику и планы в соответствии с ними, не верь на слово – проверяй выполнение работ, не удерживай на проекте разочаровавшихся, оставь противнику возможность «красиво» уйти с проекта, загнанный в угол он будет опасен.

Глава VIII. ОЦЕНКА ОБСТОЯТЕЛЬСТВ

1. Сунь-цзы сказал бы: вот правила управления проектом: [РП, получив задание от заказчика, готовит документы проекта и формирует рабочие группы].

2. Если ты плохо знаком с темой проекта – не начинай его; если проект комплексный – пригласи соисполнителей; если на проект нет денег – займись другим проектом; если у проекта есть противники – придумай, как их нейтрализовать; если нет возможности отказаться от проекта – иди вперед до конца.

3. Бывают проекты невыполнимые; бывают организации, с которыми не связываются; бывают препятствия непреодолимые; бывают задачи, за которые не берутся; бывают поручения руководства, которые не выполняют.

4. Поэтому РП, реально оценивающий обстоятельства, знает как вести проект. РП, не

вести войну. Полководец, не постигший, что есть выгодного в "Девяти изменениях", не может овладеть выгодами местности, даже зная форму местности. Когда при управлении войсками он не знает искусства "Девяти изменений", он не может владеть умением пользоваться людьми, даже зная "Пять выгод".

5. По этой причине обдуманность действий умного человека заключается в том, что он обязательно соединяет выгоду и вред. Когда с выгодой соединяют вред, усилия могут привести к результату; когда с вредом соединяют выгоду, бедствие может быть устранено. Поэтому князей подчиняют себе вредом, заставляют служить себе делом, заставляют устремляться куда-нибудь выгодой.

6. Правило ведения войны заключается в том, чтобы не полагаться на то, что противник не придет, а полагаться на то, с чем я могу его встретить; не полагаться на то, что он не нападет, а полагаться на то, что я сделаю нападение на себя невозможным для него.

7. Поэтому у полководца есть пять опасностей:

- если он будет стремиться во что бы то ни стало умереть, он может быть убитым;
- если он будет стремиться во что бы то ни стало остаться в живых, он может попасть в плен;
- если он будет скор на гнев, его могут презирать;
- если он будет излишне щепетилен к себе, его могут оскорбить;
- если он будет любить людей, его могут обессилить.

8. Эти пять опасностей — недостатки полководца, бедствие в ведении войны. Разбивают армию, убивают полководца непременно этими пятью опасностями. Надлежит понять это.

Глава IX. ПОХОД

1. Сунь-цзы сказал: расположение войск и наблюдение за противником состоит в следующем.

2. При переходе через горы опирайся на долину; располагайся на высотах, смотря, где солнечная сторона. При бое с противником, находящимся на возвышенности, не иди прямо вверх. Таково расположение войска в горах.

3. При переходе через реку располагайся непременно подальше от реки. Если противник станет переходить реку, не встречай его в воде. Вообще выгоднее дать ему переправиться наполовину и затем ударить на него; но если ты тоже хочешь вступить в бой с противником, не встречай его у самой реки; расположись на

умеющий действовать по обстоятельствам, не сможет использовать выгодную ситуацию, даже зная процессы и структуру организации. Когда при управлении проектом он не знает реальной обстановки, он не сможет воспользоваться даже связями в подразделениях.

5. По этой причине тактика умного РП всегда сочетает кнут и пряник. Когда с поощрением сочетают жесткий контроль, усилия могут привести к результату; когда давление соединяют с мотивацией, проблемы могут быть устранены. Поэтому руководителей подразделений подчиняют себе приказами, заставляя работать по плану, мотивируют быстрее двигаться к цели поощрением.

6. Правило ведения проекта заключается в том, чтобы не полагаться на то, что противостояния не будет, а знать, как можно этому противостоять; не полагаться на то, что противник будет пассивен, а организовать все так, чтобы сделать противостояние невозможным.

7. Поэтому у РП есть пять опасностей:

- если он ввязался в безнадежный проект, его снимут;
- если он будет спасать себя, а не проект, ему не поручат следующий;
- если он будет груб, ему откажут в помощи;
- если он будет излишне мягок, его не будут уважать;
- если он будет прощать неисполнительность, у него не хватит сил выполнить проект.

8. Эти пять опасностей — недостатки РП, они будут бедствием для проекта. Уничтожение проекта, увольнение РП следствие именно этих пяти опасностей. Надлежит понять это.

Глава IX. ХОД ПРОЕКТА

1. Сунь-цзы сказал бы: наблюдение за противником в ходе проекта состоит в следующем.

2. Завоевая преимущество, опирайся на простых работников, начинай движение там, где больше поддержки. Если твой противник имеет преимущество, найди другое место прорыва. Так ведут проект при наличии или отсутствии преимущества.

3. На проекте старайся избегать сложных ситуаций. Но если так сложилось, и противник начал наступление на проект, не нападай на него тут же. Выгоднее, выждать, пусть его пыл поутихнет, и тогда можно будет ему ответить. Но если есть ощущение превосходства, дай ему выговориться, и отрази атаку, подготовив нужные

высоте, принимая в соображение, где солнечная сторона; против течения не становись. Таково расположение войск на реке.

4. Переходя через болото, торопись скорее уйти, не задерживайся. Если все же тебе предстоит вступить в бой среди болот, располагайся так, чтобы у тебя была вода и трава, а в тылу у тебя пусть будет лес. Таково расположение войск в болотах.

5. В равнинной местности располагайся на ровных местах, но при этом пусть справа и позади тебя будут возвышенности; впереди у тебя пусть будет низкое место, сзади высокое. Таково расположение войск в равнине.

6. Эти четыре способа выгодного расположения войск и обеспечили Хуан-ди победу над четырьмя императорами.

7. Вообще, если войско будет любить высокие места и не любить низкие, будет чтить солнечный свет и отвращаться от тени; если оно будет заботиться о жизненном и располагаться на твердой почве, тогда в войске не будет болезней. Это и значит непременно победить.

8. Если находишься среди холмов и возвышенностей, непременно располагайся на их солнечной стороне и имей их справа и позади себя. Это выгодно для войска; это — помощь от местности.

9. Если в верховьях реки прошли дожди и вода покрылась пеной, пусть тот, кто хочет переправиться, подождет, пока река успокоится.

10. Вообще, если в данной местности есть отвесные ущелья, природные колодцы, природные темницы, природные сети, природные капканы, природные трещины, непременно поспеши уйти от них и не подходи к ним близко. Сам удались от них, а противника заставь приблизиться к ним. А когда встретишься с ним, сделай так, чтобы они были у него в тылу.

11. Если в районе движения армии окажутся овраги, топи, заросли, леса, чащи кустарника, непременно внимательно обследуй их. Это — места, где бывают засады и дозоры противника.

12. Если противник, находясь близко от меня, пребывает в спокойствии, это значит, что он опирается на естественную преграду.

Если противник далеко от меня, но при этом вызывает меня на бой, это значит, что он хочет, чтобы я продвинулся вперед. Если противник расположился на ровном месте, значит, у него есть свои выгоды.

13. Если деревья задвигались, значит, он подходит.

Если устроены заграждения из трав, значит,

аргументы и заручившись поддержкой других участников проекта. Не трать силы на отдельные выпады против проекта. Так ведут проект в сложном положении.

4. Если проект вязнет в словопрениях и пустых совещаниях, нужно попытаться быстрее преодолеть этот период. Если же проект все-таки завяз, заверши то, что можно, и готовь пути к отступлению. Так ведут проект, когда ресурсов на его продолжение нет.

5. Если проект идет ровно, не стоит расслабляться. И хотя проект идет по накатанной, всегда возможны неожиданности. Расчищай путь впереди, пытайся сохранить и закрепить достигнутые результаты. Так ведут проект в кажущейся спокойной обстановке.

6. Эти четыре способа и обеспечивают РП успех от проекта к проекту.

7. Если команда проекта умеет использовать преимущества и избегать опасностей, если она основывается на знаниях, а не догадках, если она не питает иллюзий и стоит на почве реализма, это будет сильная команда, способная реализовать любой проект.

8. Если обстановка вокруг проекта нестабильная, находи сторонников проекта, становись их правой рукой, имей крепкий тыл в лице начальства. Это и есть использовать ситуацию.

9. Компания может не успевать за нововведениями, стоит подождать. Всему свое время.

10. Вообще, в любой организации существуют многочисленные проблемы (материальные, финансовые, человеческие, информационные). Будь подальше от них. Пусть сначала ими займутся противники. А когда они устанут от них, предложи проект по решению одной из них.

11. Но будь внимателен, проблемы, возможно, порождены твоими противниками, и они не захотят, признаваться в этом. Поэтому они сделают все, чтобы ты, взявшись за проблему, не смог ее решить.

12. Если противник спокоен, значит, у него есть поддержка коллектива. Если он провоцирует тебя, значит, хочет раскрыть твои планы. Если он ведет себя уверенно, значит, у него есть защитник.

13. Если пошли жалобы на тебя, значит, он готовит почву для выступления

Если пошли пустые отчеты и отписки, значит,

он старается ввести в заблуждение.

Если птицы взлетают, значит, там спрятана засада.

Если звери испугались, значит, там кто-то скрывается.

Если пыль поднимается столбом, значит, идут колесницы;

Если она стелется низко на широком пространстве, значит, идет пехота;

Если она поднимается в разных местах, значит, собирают топливо.

Если она поднимается то там, то сям, и притом в небольшом количестве, значит, устраивают лагерь.

14. Если речи противника смиренны, а боевые приготовления он усиливает, значит, он выступает.

Если его речи горделивы и он сам спешит вперед значит, он отступает.

Если легкие боевые колесницы выезжают вперед, а войско располагается по сторонам их, значит, противник строится в боевой порядок.

Если он, не будучи ослаблен, просит мира, значит, у него есть тайные замыслы.

Если солдаты у него забегали и выстраивают колесницы, значит, пришло время.

Если он то наступает, то отступает, значит, он заманивает.

Если солдаты стоят, опираясь на оружие, значит, они голодны.

Если они, черпая воду, сначала пьют, значит, они страдают от жажды.

Если противник видит выгоду для себя, но не выступает, значит, он устал.

15. Если птицы собираются стаями, значит, там никого нет.

Если у противника ночью перекликаются, значит, там боятся.

Если войско дезорганизовано, значит, полководец не авторитетен.

Если знамена переходят с места на место, значит, у него беспорядок.

Если его командиры бранятся, значит, солдаты устали.

Если коней кормят пшеном, а сами едят мясо; если кувшины для вина не развешивают на деревьях и не идут обратно в лагерь, значит, они — доведенные до крайности разбойники.

16. Если полководец разговаривает с солдатами ласково и учтиво, значит, он потерял свое войско.

Если он без счета раздает награды, значит, войско в трудном положении.

Если он бесцеленно прибегает к наказанию, значит, войско в тяжелом положении.

Если он сначала жесток, а потом боится своего войска, это означает верх непонимания

он старается ввести тебя в заблуждение.

Если неожиданно назначено совещание, значит, он старается поставить тебя под удар.

Если тебя перестали приглашать на совещания, значит, есть что-то, чего ты не знаешь.

Если он открыто критикует, значит, решился на конфликт;

Если он уклоняется от участия в проекте, а направляет замов или простых исполнителей, значит, предстоит упорная борьба;

Если результаты видны только на отдельных участках, значит, выполнять план не собираются

Если активность его работников упала, значит, он будет затягивать проект.

14. Если противник сменил тон выступлений с резкого на смиренный – это затишье перед бурей.

Если он начал приписывать твои заслуги себе, значит, он решил прекратить борьбу.

Если он и его работники выступают заодно, значит, он придумал способ борьбы с проектом.

Если его позиции по-прежнему сильны, а он пришел договариваться, значит, у него есть тайные замыслы.

Если критика проекта его людьми нарастает, значит, он попытается утопить проект.

Если он все время меняет условия, значит, он ждет, когда я оступлюсь.

Если желающие участвовать в проекте пассивны, значит, они немотивированны.

Если участники проекта стали безразличны к нему, значит, они измотаны.

Если в управлении проектом есть ошибки, но он на них не реагирует, значит, он смирился с проектом.

15. Если его работники не замечают проект, значит, угрозы проекту нет.

Если его работники обсуждают шансы проекта, значит, боятся потерять свое рабочее место

Если у его людей нет согласия по отношению к проекту - значит, руководитель не авторитетен

Если его работники часто меняют свое мнение, значит, у него нет порядка

Если подчиненные ему руководители не умеют между собой договариваться, значит, их сотрудники не смогут противодействовать проекту

Если у него каждый за себя, нет дисциплины, они не смогут организованно противодействовать проекту и за небольшое вознаграждение будут участвовать в нем.

17. Если РП нетребователен, участники проекта не будут выполнять план

Если он необоснованно увеличивает денежное вознаграждение, значит, дела идут плохо

Если он без разбору наказывает, значит, проект на грани срыва

Если наказание превращается в бессмысленную жестокость, это вызывает озлобление участников проекта и тут проекту уже

военного искусства.

17. Если противник является, предлагает заложников и просит прощения, значит, он хочет передышки.

Если его войско, пылая гневом, выходит навстречу, но в течение долгого времени не вступает в бой и не отходит, непременно внимательно следи за ним.

18. Дело не в том, чтобы все более и более увеличивать число солдат. Нельзя идти вперед с одной только воинской силой. Достаточно иметь ее столько, сколько нужно для того, чтобы справиться с противником путем сосредоточения своих сил и правильной оценки противника. Кто не будет рассуждать и будет относиться к противнику пренебрежительно, тот непременно станет его пленником.

19. Если солдаты еще не расположены к тебе, а ты станешь их наказывать, они не будут тебе подчиняться; а если они не станут подчиняться, ими трудно будет пользоваться.

Если солдаты уже расположены к тебе, а наказания производиться не будут, ими совсем нельзя будет пользоваться.

20. Поэтому, приказывая им, действуй при помощи гражданского начала; заставляя, чтобы они повиновались тебе все, как один, действуй при помощи воинского начала.

21. Когда законы вообще исполняются, в этом случае, если преподаешь что-нибудь народу, народ тебе повинуется.

Когда законы вообще не выполняются, в этом случае, если преподаешь что-либо народу, народ тебе не повинуется.

Когда законы вообще принимаются с доверием и ясны, значит, ты и масса взаимно обрели друг друга.

Глава X. ФОРМЫ МЕСТНОСТИ

1. Сунь-цзы сказал: местность по форме бывает открытая, бывает наклонная, бывает пересеченная, бывает долинная, бывает гористая, бывает отдаленная.

2. Когда и я могу идти, и он может прийти, такая местность называется открытой. В открытой местности, прежде всего, расположись на возвышении, на ее солнечной стороне, и обеспечь себе пути подвоза провианта. Если при таких условиях поведешь бой, будешь иметь выгоду.

3. Когда идти легко, а возвращаться трудно, такая местность называется наклонной. В наклонной местности, если противник не готов к бою, выступив, победишь его; если же противник готов к бою, выступив, не победишь его. Обращаться же назад будет трудно: выгоды не будет.

ничего не поможет.

17. Если противник является, предлагает помощь и извиняется, значит, он хочет передышки.

Если его люди не прекращают словесные перепалки, но при этом ничего не предпринимают, непременно внимательно следи за ними.

18. Успех проекта не в числе его участников. Увеличение численности имеет свои пределы. Участников проекта должно быть ровно столько, сколько нужно. Важнее правильно распределить свои силы и правильно оценить силы противников проекта. Кто не примет в расчет силу сопротивления, рискует отдать победу противнику.

19. Если команда проекта еще не сформировалась и ты не приобрел в ней авторитета, то путем наказаний мало чего можно добиться. Если ты завоевал авторитет, но не проявляешь требовательность, ты не сможешь получить от людей нужную отдачу.

20. Давая задание, объясняй им его суть, чтобы они поняли и поверили в его необходимость; проверяя выполнение, будь требователен и непреклонен.

21. Когда ты обеспечил выполнение правил, выданные задания в большинстве случаев исполняются.

Когда ты не смог обеспечить выполнение правил, выданные задания игнорируются.

Когда ты разъяснил правила, и люди поверили в их правильность, они выполняют задания лучше и быстрее.

Глава X. ВИДЫ ПРОЕКТОВ

1. Сунь-цзы сказал бы: Проекты бывают понятные, бывают неопределенные, бывают трудные, бывают заранее успешные, бывают дорогие, бывают долгие

2. Если между тобой и противником сложилось равновесие, постарайся быть ближе к начальству, будь на виду, обеспечь себя лучшими ресурсами. В случае противостояния – будешь в более выгодной позиции.

3. Если противник слаб, а ты силен, уверенно двигайся вперед. Если противник силен, а ты слаб, не начинай проект. Если начавшийся проект будет остановлен, возврат в прежнее состояние будет означать полное твое поражение.

4. Когда и мне выступать невыгодно и ему выступать невыгодно, такая местность называется пересеченной. В пересеченной местности не выступай, даже если бы противник и предоставил тебе выгоду. Отведи войска и уйди; заставь противника продвинуться сюда наполовину; и если тогда ударишь на него, это будет для тебя выгодно.

5. В долинной местности, если ты первым расположишься на ней, обязательно займи ее всю и так жди противника; если же он первым расположится на ней и займет ее, не следуй за ним. Следуй за ним, если он не займет ее всю.

6. В гористой местности, если ты первым расположился в ней, обязательно располагайся на высоте, на солнечной стороне ее, и так жди противника; если же противник первым расположится в ней, отведи войска и уйди оттуда; не следуй за ним.

7. В отдаленной местности, если силы равны, трудно вызывать противника на бой, а если и начнешь бой, выгоды не будет.

Эти шесть пунктов составляют учение о местности. Высшая обязанность полководца состоит в том, что ему это нужно понять.

8. Поэтому бывает, что войско поспешно отступает, что оно становится распушенным, что оно попадает в руки противника, что оно разваливается, что оно приходит в беспорядок, что оно обращается в бегство. Эти шесть бедствий — не от природы, а от ошибок полководца.

9. Когда при наличии одинаковых условий нападают с одним на десятерых это значит, что войско поспешно отступит.

Когда солдаты сильны, а командиры слабы, это значит, что в войске распушенность.

Когда командиры сильны, а солдаты слабы, это значит, что войско попадет в руки противника.

Когда высшие командиры, в гневе на своего начальника не подчиняются ему и, встречаясь с противником, по злобе на своего начальника, самовольно завязывают бой, это объясняется тем, что полководец не знает их способностей. Это значит, что в войске развал.

Когда полководец слаб и не строг, когда обучение солдат отличается неопределенностью, когда у командиров и солдат нет ничего постоянного, когда при построении в боевой порядок все идет вкривь и вкось, это значит, что в войске беспорядок.

Когда полководец не умеет оценить противника, когда он, будучи слаб, нападает на сильного, когда у него в войске нет отборных частей, это значит, что войско обратится в бегство.

4. Если и ты и противник уверены, что задачу проекта решить трудно, не ввязывайся в проект. Даже если противник сам предлагает тебе это. Пусть начнет противник и хотя бы наполовину решит задачу. Если присоединишься к проекту на этом этапе, сможешь присвоить весь успех себе.

5. Если проект однозначно успешный, первым расставь везде своих людей. Если же он первым успел занять все ключевые позиции, не связывайся с ним. Но если он еще не занял все позиции, включись в проект.

6. Если проект дорогой, им стоит заняться, но нужно получить поддержку начальства, сделать проект прозрачным. Если же противник уже получил проект, не занимайся им.

7. Если длительность проекта большая, и силы равны, усилия на преодоление сопротивления не оправдают результата.

Эти шесть пунктов составляют правила ведения различных проектов. Высшая обязанность РП состоит в том, что их понять.

8. Бывает, что результаты проекта не закрепляются и все приходится начинать сначала, что на проекте падает дисциплина, что проект попадает в руки конкурентов, что проект разваливается, что проект ведется с нарушением сроков и бюджета, что проект срывается и все откатывается назад. Эти шесть бедствий — не от природы, а от ошибок РП.

9. Если проект не обеспечен ресурсами, его ждет провал.

Когда отсутствует управление, команда проекта не знает, чем ей заняться.

Когда лидеры команды сильны, но им не с кем работать, они не выполняют задач проекта.

Когда лидеры команды, не подчиняясь РП, действуют по своему усмотрению, значит РП не знает их способностей. Работа команды будет дезорганизована.

Когда РП некомпетентен и не требователен, когда он не может ничему научить участников проекта, когда у команды проекта нет планов, когда при попытке начать работать ничего не получается, это значит, что команда неработоспособна.

Когда РП не представляет сложности проекта, когда он, будучи неопытным, берется за сложный проект, когда у него нет классных специалистов, даже те, кто у него есть разбегутся.

Эти шесть пунктов составляют условия, при которых проект обязательно потерпит неудачу. Высшая обязанность РП состоит в том, чтобы это понять.

Эти шесть пунктов составляют учение о поражении противника. Высшая обязанность полководца состоит в том, что ему это нужно понять.

10. Условия местности — только помощь для войска. Наука верховного полководца состоит в умении оценить противника, организовать победу, учесть характер местности и расстояние. Кто ведет бой, зная это, тот непременно побеждает; кто ведет бой, не зная этого, тот непременно терпит поражение.

11. Поэтому, если согласно науке о войне выходит, что непременно победишь, непременно сражайся, хотя бы государь и говорил тебе: "не сражайся". Если согласно науке о войне выходит, что не победишь, не сражайся, хотя бы государь и говорил тебе: "непременно сражайся".

12. Поэтому такой полководец, который, выступая, не ищет славы, а, отступая, не уклоняется от наказания, который думает только о благе народа и о пользе государя, такой полководец — сокровище для государства.

13. Если будешь смотреть на солдат как на детей, сможешь отправиться с ними в самое глубокое ущелье; если будешь смотреть на солдат как на любимых сыновей, сможешь идти с ними хоть на смерть. Но если будешь добр к ним, но не сможешь ими распоряжаться; если будешь любить их, но не сумеешь им приказывать; если у них возникнут беспорядки, а ты не сумеешь установить порядок, это значит, что они у тебя — непослушные дети, и пользоваться ими будет невозможно.

14. Если будешь видеть, что с твоими солдатами напасть на противника можно, но не будешь видеть, что на противника нападать нельзя, победа будет обеспечена тебе только наполовину.

Если будешь видеть, что на противника напасть можно, но не будешь видеть, что с твоими солдатами нападать на него нельзя, победа будет обеспечена тебе только наполовину.

Если будешь видеть, что на противника напасть можно, будешь видеть, что с твоими солдатами напасть на него можно, но не будешь видеть, что по условиям местности нападать на него нельзя, победа будет обеспечена тебе только наполовину.

15. Поэтому тот, кто знает войну, двинувшись — не ошибется, поднявшись — не попадет в беду.

16. Поэтому и сказано: если знаешь его и знаешь себя, победа недалека; если знаешь при этом еще Небо и знаешь Землю, победа обеспечена полностью.

10. Благоприятные условия — это только потенциальная возможность для успеха проекта. Ценность профессионального РП состоит в умении оценить трудности, эффективно управлять проектом, учесть все обстоятельства и правильно распланировать проект. Кто умеет это делать, получит результат, кто не умеет — провалит проект.

11. Поэтому, если всё оценив и взвесив, ты пришел к выводу, что шансы на успех велики, непременно возмись за проект, даже если заказчик сомневается. Если же по твоим расчетам выходит, что успех сомнителен, не берись за проект, даже если заказчик просит тебя об этом.

Поэтому такой РП, который тянет проект, не ожидая наград, а не справившись, не уклоняется от наказания, который думает только об успехе проекта и пользе для заказчика, такой РП — сокровище для организации.

13. Если будешь относиться к участникам проекта по-отечески, сможешь решать с ними сложные задачи; если будешь смотреть на них как на любимых сыновей, сможешь идти с ними на рискованные проекты. Но если будешь добр к ним, но не сможешь быть требовательным, если будешь любить их, но не сумеешь им приказывать; если они начнут отлынивать от работы, а ты не сумеешь установить порядок, это значит, что они как непослушные дети, управлять которыми невозможно.

14. Если будешь видеть, что квалификация твоих работников достаточная, но не будешь видеть, что проект рискованный, успех будет обеспечен тебе только наполовину.

Если будешь видеть, что проект осуществимый, но не будешь видеть, что квалификация твоих работников недостаточна, успех будет обеспечен тебе только наполовину.

Если будешь видеть, что проект осуществимый, будешь видеть, что квалификация твоих работников достаточна, но не будешь видеть, что в данных условиях начинать проект не стоит, успех обеспечен тебе только наполовину.

15. Поэтому тот, кто знает искусство ведения проектов, не ошибется с рисками проекта, взявшись за проект — доведет его до конца.

16. Поэтому и сказано: если учитываешь обстоятельства и знаешь свои возможности, победа недалека; если владеешь при этом еще знанием об управлении проектами и опытом их

реализации, победа обеспечена полностью.

Глава XI. ДЕВЯТЬ МЕСТНОСТЕЙ

1. Сунь-цзы сказал: вот правила войны: есть местности рассеяния, местности неустойчивости, местности оспариваемые, местности смешения, местности-перекрестки, местности серьезного положения, местности бездорожья, местности окружения, местности смерти.
2. Когда князья сражаются на собственной земле, это будет местность рассеяния;
когда заходят в чужую землю, но не углубляются в нее, это будет местность неустойчивости;
когда я ее захвачу, и мне это будет выгодно, и когда он ее захватит, ему также будет выгодно, это будет местность оспариваемая;
когда и я могу ею пройти, и он может ею пройти, это будет местность смешения;
когда земля князя принадлежит всем трем и тот, кто первым дойдет до нее, овладеет всем в Поднебесной, это будет местность-перекресток;
когда заходят глубоко на чужую землю и оставляют в тылу у себя много укрепленных городов, это будет местность серьезного положения;
когда идут по горам и лесам, кручам и обрывам, топям и болотам, вообще по труднопроходимым местам, это будет местность бездорожная;
когда путь, по которому входят, узок, а путь, по которому уходят, окольный, когда он с малыми силами может напасть на мои большие силы, это будет местность окружения;
когда бросаюсь быстро в бой, уцелеваю, а не бросаюсь быстро в бой, погибаю, это будет местность смерти.
3. Поэтому в местности рассеяния не сражайся; в местности неустойчивости не останавливайся; в местности оспариваемой не наступай; в местности смешения не теряй связи; в местности-перекрестке заключай союзы; в местности серьезного положения грабь; в местности бездорожья иди; в местности окружения обращай; в местности смерти сражайся.
4. Те, кто в древности хорошо вели войну, умели делать так, что у противника передовые и тыловые части не сообщались друг с другом, крупные и мелкие соединения не поддерживали друг друга, благородные и низкие не выручали друг друга, высшие и низшие не объединялись друг с другом; они умели делать так, что солдаты у него оказывались оторванными друг от друга и не были собраны вместе, а если

Глава XI. ОСОБЕННОСТИ ВЕДЕНИЯ ПРОЕКТОВ

1. Сунь-цзы сказал бы: вот условия ведения проектов: есть условия, когда силы распыляются, когда тема незнакома, когда за проект конкурируют, когда в проекте несколько участников, когда необходимы соисполнители, когда проект увязает в словах, когда проект столкнулся с проблемами, когда ресурсы исчерпаны, когда проект в кризисе.
2. Когда проект ведется только собственными силами, сил обычно не хватает;
когда тема проекта тебе не знакома, успех не гарантирован,
когда проектом хотят заняться несколько конкурентов, придется участвовать в тендере,
когда в проект попадают различные участники, дополнительно возникают проблемы согласования и координации
когда в проекте несколько участников, нужно захватить лидерство, остальные пусть будут субподрядчиками,
когда вы увязли в проекте и при этом не закончили несколько других, вы попали в серьезное положение
когда проект тяжелый и сложный, приходится тратить много дополнительных усилий и ресурсов,
когда пространство маневра ограничено и ресурсы исчерпаны, противник воспользуется ситуацией, чтобы дискредитировать проект,
когда на опасность реагируют быстро, проект можно спасти, когда опаздывают, подвергают проект смертельной опасности.
3. Поэтому не надейся только на свои силы; не занимайся проектом, если тема тебе незнакома; не трать силы и время на участие в тендерах; при большом числе участников не теряй связи; по специальным вопросам нанимай субподрядчиков; если увяз в проекте, постарайся уйти с меньшими потерями; в тяжелом проекте упорно иди вперед; если зашел в тупик, думай, как выбраться; если проект под угрозой, действуй быстро и энергично.
4. Тот, у кого проекты оказывались успешными, умели делать так, чтобы у противника отсутствовала нужная информация, взаимодействие между его подразделениями было нарушено, взаимовыручка между лидерами и членами команды отсутствовала, поддержка руководства не обеспечивалась; они умели делать так, чтобы у противника отсутствовала координация, а действия не были

войско и было соединено в одно целое, оно не было единым [Двигались, когда это соответствовало выгоде; если это не соответствовало выгоде, оставались на месте].

5. Осмелюсь спросить: а если противник явится в большом числе и полном порядке, как его встретить? Отвечаю: захвати первым то, что ему дорого. Если захватишь, он будет послушен тебе.

6. В войне самое главное — быстрота: надо овладевать тем, до чего он успел дойти; идти по тому пути, о котором он и не помышляет; нападать там, где он не остерегается.

7. Вообще правила ведения войны в качестве гостя заключаются в том, чтобы, зайдя глубоко в пределы противника, сосредоточить все свои мысли и силы на одном, и тогда хозяин не одолеет.

8. Грабя тучные поля, имей в достатке продовольствие для своей армии; тщательно заботься о солдатах и не утомляй их; сплачивай их дух и соединяй их силы. Передвигая войска, действуй согласно своим расчетам и планам и думай так, чтобы никто не мог проникнуть в них.

9. Бросай своих солдат в такое место, откуда нет выхода, и тогда они умрут, но не побегут. Если же они будут готовы идти на смерть, как же не добиться победы. И воины и прочие люди в таком положении напрягают все свои силы. Когда солдаты подвергаются смертельной опасности, они ничего не боятся; когда у них нет выхода, они держатся крепко; когда они заходят в глубь неприятельской земли, их ничто не удерживает; когда ничего поделать нельзя, они дерутся.

10. По этой причине солдаты без всяких внушений бывают бдительны, без всяких понуждений обретают энергию, без всяких уговоров дружны между собой, без всяких приказов доверяют своим начальникам.

11. Если запретить всякие предсказания и удалить всякие сомнения, умы солдат до самой смерти никуда не отвлекутся.

12. Когда солдаты говорят: "имущество нам более не нужно" — это не значит, что они не любят имущества.

Когда они говорят: "жизнь нам более не нужна!" — это не значит, что они не любят жизни.

Когда выходит боевой приказ, у офицеров и солдат, у тех, кто сидит, слезы льются на воротник, у тех, кто лежит, слезы текут по подбородку.

Но когда люди поставлены в положение, из которого нет выхода, они храбры, как Чжуань

целенаправленными [Если это удавалось, они двигались вперед, если нет — не торопились продолжать проект].

5. Осмелюсь спросить: а если противник все-таки собран и организован, что предпринять в этом случае? Отвечаю: найди его больное место. Если сможешь надавить на него, он будет нейтрализован.

6. В проекте самое главное — не останавливаться: быстрота не дает возможности противнику успевать за твоими действиями; позволяет выполнять то, о чем он не подозревает; достигать результата там, где он не ожидает.

7. Вообще искусство ведения проекта в качестве РП заключается в том, чтобы, глубоко вникнуть в проблемы и предложить решение ключевых из них, и тогда заказчик не сможет отказать от проекта.

8. Получив достойное финансирование, не скупись на поощрения, тщательно планируй работу и загрузку участников проекта, проводи неформальные встречи. Тем не менее, не обязательно делиться всей информацией с участниками проекта.

9. Сделай проект значимым для руководства и освещай его в прессе, свяжи успех проекта с повышением людей в должности и тогда станет невозможным отступление. Это мобилизует участников проекта и позволит достичь успеха. И участники проекта, и лидеры команды в таком положении напрягают все свои силы. Когда они опасаются за свою карьеру, они ничего не боятся; когда сроки поджимают, они выполняют план; когда они преодолели первые трудности, их не удержат; когда начальство жмет, они отдадут все силы.

10. По этой причине участники проекта без всяких внушений бывают исполнительны, без всяких понуждений обретают энергию, без всяких уговоров сотрудничают между собой, без всяких приказов выполняют указания лидеров проекта.

11. Если развеять всякие сомнения в успехе проекта, умы участников до самого окончания проекта никуда не отвлекутся.

12. Когда участники проекта говорят: "премия нам более не нужна" — это не значит, что они не любят денег.

Когда они говорят: "должность нам более не нужна!" — это не значит, что они отказались от карьеры.

Когда выходит приказ о наказании, они расстраиваются.

Но если под угрозой карьера, репутация, потеря доходов, они сделают все, чтобы выполнить проект.

Чжу и Цао Куй.

13. Поэтому тот, кто хорошо ведет войну, подобен Шуайжань. Шуайжань — это чаншаньская змея. Когда ее ударяют по голове, она бьет хвостом, когда ее ударяют по хвосту, она бьет головой; когда ее ударяют посередине, она бьет и головой и хвостом.

14. Осмелюсь спросить: а можно ли сделать войско подобным чаншаньской змее? Отвечаю: можно. Ведь жители царств У и Юе не любят друг друга. Но если они будут переправляться через реку в одной лодке и будут застигнуты бурей, они станут спасать друг друга, как правая рука левую.

15. По этой причине, если даже связать коней и врыть в землю колеса повозок, все равно на это еще полагаться нельзя. Вот когда солдаты в своей храбрости все как один, это и будет настоящее искусство управления войском.

16. Когда сильные и слабые все одинаково обретают мужество, это действует закон местности. Поэтому, когда искусный полководец как бы ведет свое войско за руку, ведет как будто это один человек, это значит, что создалось положение из которого нет выхода.

17. Вот дело полководца: он должен сам быть всегда спокоен и этим непроницаем для других; он должен быть сам дисциплинирован и этим держать в порядке других. Он должен уметь вводить в заблуждение глаза и уши своих офицеров и солдат и не допускать, чтобы они что-либо знали. Он должен менять свои замыслы и изменять свои планы и не допускать, чтобы другие о них догадывались. Он должен менять свое местопребывания, выбирать себе окружные пути и не допускать, чтобы другие могли что-либо сообразить.

18. Ведя войско, следует ставить его в такие условия, как если бы, забравшись на высоту, убрали лестницы. Ведя войско и зайдя с ним глубоко на землю князя, приступая к решительным действиям, надлежит сжечь корабли и разбить котлы; вести солдат так, как гонят стадо овец: их гонят туда, и они идут туда; их гонят сюда, и они идут сюда; они не знают, куда идут. Собрав всю армию, нужно бросить ее в опасность; это и есть дело полководца.

19. Изменения в девяти видах местности, выгоды сжатия и растяжения, законы человеческих чувств — все это нужно понять.

20. Вообще согласно науке о ведении войны в качестве гостя следует: если заходят глубоко в землю противника, сосредоточиваются на одном; если заходят не глубоко, умы рассеиваются.

Когда уходят из своей страны и ведут войну,

13. Реакция на неприятности должна быть следующей: когда у тебя неудача на одном участке, компенсируй ее успехом на другом, если в ходе проекта случился серьезный кризис, действуй по всем направлениям.

14. Осмелюсь спросить: а можно ли обеспечить сотрудничество людей, по-разному относящихся к проекту? Отвечаю: можно. Ведь не секрет, что у проекта всегда есть сторонники и противники. Но если в проекте они будут поставлены в равные условия и неприятности будут общими, они станут сотрудничать, как правая рука и левая.

15. По этой причине нельзя полагаться только на приказы и наказания. Вот когда участники проекта станут сотрудничать, это и будет настоящее искусство управления проектом.

16. Сложные обстоятельства объединяют людей. Поэтому, искусный РП должен протянуть руку участникам проекта и помочь им выйти из сложной ситуации.

17. Вот качества опытного РП: он должен сам быть всегда спокоен и непроницаем для других; он должен быть сам дисциплинирован, и этим поддерживать дисциплину в команде. Он должен выглядеть уверенным при любых обстоятельствах и не делиться всей информацией. Он должен менять свои замыслы и изменять свои планы и не допускать, чтобы другие о них догадывались. Он должен добиваться успеха в неожиданных местах, обходя сложные участки, и не допускать, чтобы другие успели на это отреагировать.

18. Управляя проектом, надо ставить людей в такие условия, чтобы повернуть назад было невозможно. Доведя проект до значимых результатов, нужно начать ими пользоваться, прекратив пользоваться тем, что было до этого, заставляя людей выполнять новые регламенты, ломая привычки, даже если люди будут этим возмущаться. Необходимость выполнять свою работу, заставит людей освоить новые методы.

19. Нужно уметь использовать обстоятельства, извлекать преимущества из любой ситуации, влиять на чувства людей.

20. В общем случае серьезное отношение к проекту концентрирует ваши силы на достижении цели. Поверхностное отношение к проекту приводит к распылению сил и напрасной трате средств.

Бывают проекты когда в тематике силен

перейдя границу, это будет местность отрыва; когда пути открыты во все стороны, это будет местность-перекресток; когда заходят глубоко, это будет место серьезности положения; когда заходят не глубоко, это будет местность неустойчивости; когда сзади — неприступные места, а спереди — узкие теснины, это будет местность окружения; когда идти некуда, это будет местность смерти.

21. По этой причине в местности рассеяния я стану приводить к единству устремления всех; в местности неустойчивости буду поддерживать связь между частями; в местность оспариваемую направлюсь после противника; в местности смещения буду внимателен к обороне; в местности-перекрестке стану укреплять связи; в местности серьезного положения установлю непрерывный подвоз продовольствия; в местности трудно проходимой буду продвигаться вперед по дороге; в местности окружения сам загорожу проход; в местности смерти внушу солдатам, что они в живых не останутся.

Чувства солдат таковы, что, когда они окружены, они защищаются; когда ничего другого не остается, они бьются; когда положение очень серьезное, они повинуются.

22. Поэтому тот, кто не знает замыслов князей, не может наперед заключать с ними союзы; кто не знает обстановки — гор, лесов, круч, оврагов, топей и болот, тот не может вести войско; кто не обращается к местным проводникам, тот не может воспользоваться выгодами местности.

23. У того, кто не знает хотя бы одного из девяти, войско не будет армией гегемона.

24. Если армия гегемона обратится против большого государства, оно не сможет собрать свои силы. Если мощь гегемона обратится на противника, тот не сможет заключить союзы.

25. По этой причине гегемон не гонится за союзами в Поднебесной, не собирает власть в Поднебесной. Он распространяет только свою собственную волю и воздействует на противников своею мощью. Поэтому он и может взять их крепости, может ниспровергнуть их государства.

26. Раздает награды, не придерживаясь обычных законов, издает указы не в порядке обычного управления. Он распоряжается всей армией так, как если бы распоряжался одним человеком. Распоряжаясь армией, говори о делах, а не вдавайся в объяснения. Распоряжаясь армией, говори о выгоде, а не о вреде.

противник; когда в проекте несколько участников, когда сталкиваются с непредвиденными обстоятельствами; когда не хватает знаний; когда ресурсы исчерпаны; когда проект в кризисе

21. По этой причине, когда силы распылены я стану их концентрировать; когда не будет хватать знаний буду обмениваться информацией между участниками; когда много конкурентов подключусь к проекту после противника; когда много участников постараюсь не остаться крайним; когда есть специфические вопросы стану укреплять связи с соисполнителями; когда наткнусь на непредвиденные обстоятельства привлеку дополнительные ресурсы; когда проблемы труднопреодолимы буду решать более простые задачи; когда ресурсы закончились, не дам участникам разбежаться; когда проект в кризисе внушу участникам, что если проект не будет выполнен, их карьера закончилась. Когда на участников проекта нападают со всех сторон, они защищаются; когда давление усиливается, они бьются; когда положение очень серьезное, они беспрекословно подчиняются приказу.

22. Поэтому тот, кто не знает намерений руководителей организации, не может наперед заключать с ними союзы; кто не знает обстановки в организации, тот не может управлять проектом; кто не привлекает в команду работников организации, тот не может воспользоваться выгодами местных особенностей.

23. У того, кто не знает хотя бы одной из девяти особенностей, не будет суперкоманды.

24. Если суперкоманда возьмется за крупный проект, ничто ей не помешает завершить его. Если мощь суперкоманды обратится на противника, ему не помогут никакие союзы.

25. По этой причине выдающийся РП не гонится за союзами в своей сфере деятельности, не претендует на лидерство в своей области знаний. Он волен заняться или не заняться любым проектом и воздействует на противников своей харизмой. Поэтому он и может преодолеть их сопротивление, может ниспровергнуть их авторитеты.

26. Он раздает награды, не придерживаясь установленного порядка, управляет вопреки установленным нормам. Он управляет командой проекта как одним человеком. Отдавая распоряжения, ему нет нужды вдаваться в объяснения. Сила его убеждения не оставляет сомнений в успехе.

27. Только после того, как солдат бросят на место гибели, они будут существовать; только после того, как их ввергнут в место смерти, они будут жить; только после того, как они попадут в беду, они смогут решить исход боя.

28. Поэтому ведение войны заключается в том, чтобы предоставлять противнику действовать согласно его намерениям и тщательно изучать их; затем сосредоточить все его внимание на чем-нибудь одном и убить его полководца, хотя бы он и был за тысячу миль. Это и значит уметь искусно сделать дело.

29. По этой причине в день выступления в поход закрой все заставы, уничтожь все пропуска через них, чтобы не прошли посланцы извне. Правитель действует в своем совете и отдается делам правления, а за войну во всем спрашивает со своего полководца.

30. Когда противник станет открывать и закрывать, непременно стремительно ворвись к нему. Поспешి захватить то, что ему дорого, и потихоньку поджидай его. Иди по намеченной линии, но следуй за противником. Таким способом решишь войну.

31. Поэтому сначала будь как невинная девушка — и противник откроет у себя дверь. Потом же будь как вырвавшийся заяц — и противник не успеет принять мер к защите.

Глава XII. ОГНЕВОЕ НАПАДЕНИЕ

1. Сун-цзы сказал: огневое нападение бывает пяти видов: первое, когда сжигают людей; второе, когда сжигают запасы; третье, когда сжигают обозы; четвертое, когда сжигают склады; пятое, когда сжигают отряды.

2. При действиях огнем необходимо, чтобы были основания для них. Огневými средствами необходимо запастись заранее. Для того чтобы пустить огонь, нужно подходящее время; для того чтобы вызвать огонь, нужен подходящий день. Время — это когда погода сухая; день — это когда луна находится в созвездиях Цзи, Би, И, Чжэнь. Когда луна находится в этих созвездиях, дни бывают ветреные.

3. При огневом нападении необходимо поддерживать его соответственно пяти видам нападения: если огонь возник изнутри, как можно быстрее поддерживай его извне; если огонь и возник, но в войске противника все спокойно, подожди и не нападай. Когда огонь достигнет наивысшей силы, последуй за ним, если последовать можно; если последовать нельзя, оставайся на месте. Если извне пустить

27. Только после того, как члены команды реализуют сложный проект, научатся преодолевать кризисы; приобретут опыт неудач, они смогут решить исход любого проекта.

28. Поэтому одно из правил ведения проектов заключается в том, чтобы предоставлять противнику действовать согласно его намерениям и тщательно изучать их; затем отвлечь его внимание на второстепенные цели, а тем временем дискредитировать его лидера. Это и значит уметь искусно сделать дело.

29. К началу проекта в рабочих группах не должно быть людей противника, они должны быть лишены актуальной информации. Заказчик вряд ли будет много времени уделять проекту, а за его результат придется отвечать тебе.

30. Когда противник потеряет бдительность, непременно воспользуйся этим. Выполни его работу лучше, чем он сам, и предьяви ее руководству. Продолжай действовать также, но не забывай отслеживать действия противника. Так ты докажешь руководству свою правоту.

31. Поэтому сначала усыпи бдительность противника. Потом же, подготовившись, энергичными действиями продвй проект настолько, чтобы противник не успел принять мер к защите.

Глава XII. СПОСОБЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

1. Сун-цзы сказал бы: способы совершенствования процессов бывают пяти видов: первое, когда сокращают персонал; второе, когда сокращают запасы; третье, когда оптимизируют транспортные потоки; четвертое, когда исключают склады; пятое, когда улучшают взаимодействие (оргструктуру).

2. Для преобразований нужны основания. Необходимо заранее изучить методы преобразований. Для того чтобы начать преобразования, нужно подходящее время; для того чтобы начать проект, нужна необходимая готовность. Время — это когда руководство осознало необходимость преобразований; готовность — это когда расстановка сил в твою пользу. Тогда ничего не помешает преобразованиям.

3. Тактика выбирается в соответствии с пятью видами преобразований: если инициатива возникла изнутри, как можно быстрее поддерживай ее извне; если необходимость в преобразованиях и возникла, но еще не осознана, подожди и не начинай перемены. Когда необходимость перемен осознается всеми, последуй за ними, если перемены идут в правильном направлении; если считаешь их

огонь можно, не жди кого-нибудь внутри, а выбери время и пускай. Если огонь вспыхнул по ветру, не производи нападение из-под ветра. Если ветер днем продолжается долго, ночью он стихает.

4. Вообще в войне знай про пять видов огневого нападения и всеми средствами защищайся от них. Поэтому помощь, оказываемая огнем нападению, ясна. Помощь, оказываемая водой нападению, сильна. Но водой можно отрезать, захватить же ею нельзя.

Если желая сразиться и победить, напасть и взять, не прибегаешь при этом к действию этих средств, получится бедствие; получится то, что называют "затяжными издержками". Поэтому и говорится: просвещенный государь рассчитывает на эти средства, а хороший полководец их применяет.

5. Если нет выгоды, не двигайся; если не можешь приобрести, не пускай в ход войска; если нет опасности, не вой. Государь не должен поднимать оружие из-за своего гнева; полководец не должен вступать в бой из-за своей злобы. Двигаются тогда, когда это соответствует выгоде; если это не соответствует выгоде, остаются на месте. Гнев может опять превратиться в радость, злоба может опять превратиться в веселье, но погибшее государство снова не возродится, мертвые снова не оживут. Поэтому просвещенный государь очень осторожен по отношению к войне, а хороший полководец очень остерегается ее. Это и есть путь, на котором сохраняешь и государство в мире и армию в целостности.

Глава XIII. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ШПИОНОВ

1. Сунь-цзы сказал: вообще, когда поднимают стотысячную армию, выступают в поход за тысячу миль, издержки крестьян, расходы правителя составляют в день тысячу золотых. Внутри и вовне — волнения; изнемогают от дороги и не могут приняться за работу семьсот тысяч семейств.

2. Защищаются друг от друга несколько лет, а победу решают в один день. И в этих условиях жалеть титулы, награды, деньги и не знать положения противника — это верх негуманности. Тот, кто это жалеет, не полководец для людей, не помощник своему государю, не хозяин победы.

3. Поэтому просвещенные государи и мудрые полководцы двигались и побеждали, совершали

неправильными, оставаясь на месте. Если пришло новое руководство и оно готово к переменам, не жди когда появится инициатива изнутри, а выбери время и начинай проект. Если перемены начались в одном направлении, не предлагай иного направления. Если перемены долго не реализуются — интерес к ним ослабевает.

4. Вообще при ведении проектов знай про пять видов перемен. Ценность проекта без перемен не ясна. Проект без перемен возможен и выполнить его проще. Но такой проект законсервирует текущее состояние и не даст никаких преимуществ.

Если желая начать проект и довести его до конца, вложить средства и получить отдачу, не прибегаешь при этом к совершенствованию процессов, получится убыточный проект; получится то, что называют "затяжными издержками". Поэтому и говорится: просвещенный заказчик рассчитывает на улучшения, а хороший РП умеет применять методы совершенствования.

5. Если не видишь выгоды, не начинай проект; если нет ресурсов, не трать попусту силы своих людей; если проект бесцельный, не участвуй в нем. Заказчик не должен запускать проект, основываясь на эмоциях, РП на должен браться за проект из-за своих амбиций. Запускают проект, когда видят выгоду; если выгода не ясна, остаются на месте. Настроение может поменяться, амбиции могут иссякнуть, но провалившийся проект уже нанесет ущерб, затраченные ресурсы уже не вернутся. Поэтому просвещенный заказчик очень осторожен по отношению к запуску проекта, а хороший РП очень осторожно принимает решение об участии в проекте. Это и есть путь, на котором сохраняешь и организацию от потрясений и коллектив в целостности.

Глава XIII. АГЕНТЫ ВЛИЯНИЯ

1. Сунь-цзы сказал бы: вообще, когда начинают большой и длительный проект, расходы составляют в день тысячи долларов. Многие волнуются за свое будущее; работают с перегрузкой и отвлекаются от основной деятельности.

2. Проект ведут несколько лет и, наконец, он завершается. И в этих условиях жалеть титулы, награды, деньги и не вспомнить о поверженном противнике — это верх негуманности. Тот РП, который это жалеет, не авторитет для людей, не помощник своему заказчику, не хозяин победы.

3. Поэтому просвещенные заказчики и мудрые РП двигались и побеждали, преодолевали преграды,

подвиги, превосходя всех других, потому, что все знали наперед.

4. Знание наперед нельзя получить от богов и демонов, нельзя получить и путем заключения по сходству, нельзя получить и путем всяких вычислений. Знание положения противника можно получить только от людей.

5. Поэтому пользование шпионами бывает пяти видов: бывают шпионы местные, бывают шпионы внутренние, бывают шпионы обратные, бывают шпионы смерти, бывают шпионы жизни.

6. Все пять разрядов шпионов работают, и нельзя знать их путей. Это называется непостижимой тайной. Они — сокровище для государя.

7. Местных шпионов вербуют из местных жителей страны противника и пользуются ими; внутренних шпионов вербуют из его чиновников и пользуются ими; обратных шпионов вербуют из шпионов противника и пользуются ими. Когда я пускаю в ход что-либо обманное, я даю знать об этом своим шпионам, а они передают это противнику. Такие шпионы будут шпионами смерти. Шпионы жизни — это те, кто возвращается с донесением.

8. Поэтому для армии нет ничего более близкого, чем шпионы; нет больших наград чем для шпионов; нет дел более секретных, чем шпионские. Не обладая совершенным знанием, не сможешь пользоваться шпионами; не обладая гуманностью и справедливостью, не сможешь применять шпионов; не обладая тонкостью и проницательностью, не сможешь получить от шпионов действительный результат. Тонкость! Тонкость! Нет ничего, в чем нельзя было бы пользоваться шпионами.

9. Если шпионское донесение еще не послано, а об этом уже стало известно, то и сам шпион и те, кому он сообщил, предаются смерти.

10. Вообще, когда хочешь ударить на армию противника, напасть на его крепость, убить его людей, обязательно сначала узнай, как зовут военачальника у него на службе, его помощников, начальника охраны, воинов его стражи. Поручи своим шпионам обязательно узнать все это.

11. Если ты узнал, что у тебя появился шпион противника и следит за тобой, обязательно воздействуй на него выгодой; введи его к себе и помести его у себя. Ибо ты сможешь приобрести обратного шпиона и пользоваться им. Через него ты будешь знать все. И поэтому сможешь приобрести и местных шпионов и внутренних шпионов и пользоваться ими. Через него ты будешь знать все. И поэтому сможешь, придумав какой-нибудь обман, поручить своему шпиону смерти ввести противника в

не считались со временем, потому, что все знали наперед.

4. Способность предвидения нельзя получить из книг и Интернета, нельзя получить, обладая высоким профессионализмом, нельзя получить и путем расчетов. Знание положения дел у противника можно получить только от людей.

5. Поэтому использование агентов влияния бывает пяти видов: бывают агенты местные, бывают агенты внутренние, бывают агенты обратные, бывают агенты обреченные, бывают агенты неуязвимые.

6. Тебе нужны все пять типов агентов, и никто не должен знать о них. Это называется иметь всю информацию. Они ценность для РП.

7. Местных агентов подбирают из работников подразделения противника и общаются с ними; внутренних агентов подбирают из его руководителей и отдыхают вместе; обратных агентов вербуют из агентов противника и пользуются ими. Когда я делаю обманный ход, я даю знать об этом своим агентам, а они передают это противнику. Такие агенты обречены. Агенты неуязвимые — это те, кто возвращается с важной информацией.

8. Поэтому для РП нет ничего более нужного, чем агенты; нет больших наград, чем для агентов; нет дел более секретных, чем работа с агентами. Не использовать агентов не умно; не использовать агентов негуманно и несправедливо по отношению к участникам проекта; работая с информацией от агентов будь проницательным, обращай внимание на детали. Нет ничего предосудительного в использовании агентов. Это баланс между моралью и результатом.

9. Болтуны не должны быть твоими агентами.

10. Готовя проект, обязательно сначала узнай, как зовут первое лицо, его заместителей, руководителей подразделений, ключевых исполнителей. Поручи своим агентам обязательно узнать все это.

11. Если ты узнал, что у тебя появился агент противника и следит за тобой, обязательно воздействуй на него выгодой; введи в состав команды проекта и приблизь к себе. Ибо ты сможешь приобрести обратного агента и воспользоваться этим. Через него ты будешь знать все. И поэтому сможешь приобрести и местных агентов и внутренних агентов и пользоваться ими. Через него ты будешь знать все. И поэтому сможешь, придумав какой-нибудь обман, поручить своему обреченному агенту ввести

зablуждение. Через него ты будешь знать все. И поэтому сможешь заставить своего шпиона жизни действовать согласно твоим предположениям.

12. Всеми пятью категориями шпионов обязательно ведаёт сам государь. Но узнают о противнике обязательно через обратного шпиона. Поэтому с обратным шпионом надлежит обращаться особенно внимательно.

13. В древности, когда поднималось царство Инь, в царстве Ся был И Чжи; когда поднималось царство Чжоу, в царстве Инь был Люй Я. Поэтому только просвещенные государи и мудрые полководцы умеют делать своими шпионами людей высокого ума и этим способом непременно совершают великие дела. Пользование шпионами — самое существенное на войне; это та опора, полагаясь на которую действует армия.

противника в заблуждение. Через него ты будешь знать все. И поэтому сможешь заставить своего неуязвимого агента действовать согласно твоим предположениям.

12. Всеми пятью видами агентов обязательно занимается сам РП. Но самая важная информация поступает через обратного агента. Поэтому с обратным агентом надлежит обращаться особенно внимательно.

13. В прошлом эти методы обеспечили успех проектов многим РП.

Поэтому только просвещенные заказчики и мудрые РП умеют делать своими агентами людей высокого ума и этим способом непременно обеспечивают успех самых сложных проектов. Использование агентов — самое существенное для проекта; это та опора, полагаясь на которую действует РП.