



ОТ АВТОРА БЕСТСЕЛЛЕРА «ЦЕЛЬ»

НОВАЯ ЦЕЛЬ

**КАК ОБЪЕДИНИТЬ
БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО,
ШЕСТЬ СИГМ И ТЕОРИЮ ОГРАНИЧЕНИЙ**

Джефф Кокс, Ди Джейкоб,
Сьюзан Бергланд

Dee Jacob, Suzan Bergland, Jeff Cox

Velocity

Combining Lean, Six Sigma and
the Theory of Constraints to Achieve
Breakthrough Performance

FREE PRESS

New York London Toronto Sydney

2010

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Джефф Кокс, Ди Джейкоб, Сьюзан Бергланд

Новая цель

Как объединить бережливое
производство, шесть сигм
и теорию ограничений

Бизнес-роман

Перевод с английского Павла Миронова

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»

Москва, 2011

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 658.51
ББК 65.291.21
К59

Издано с разрешения Free Press, подразделения SIMON & SCHUSTER Inc.
и Andrew Nurnberg Literary Agency
На русском языке публикуется впервые

Кокс Д.

К59 Новая цель. Как объединить бережливое производство, шесть сигм и теорию ограничений / Джефф Кокс, Ди Джейкоб, Сьюзан Бергланд ; пер. с англ. П. Миронова. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011. — 400 с.

ISBN 978-5-91657-155-4

В ваших руках уникальное издание — первое изложение новейшей управленческой концепции от Института Элияху Голдратта. Она объединила в себе лучшие элементы трех проверенных годами теорий менеджмента: бережливого производства, шести сигм и теории ограничений.

Следуя традиции ставшего бестселлером бизнес-рома на «Цель», авторы изложили основы концепции не сухим языком учебников, а в форме увлекательной книжки-кейса по управлению высокотехнологичным предприятием.

Этот сплав проверенных теорий и художественного вымысла займет достойное место на письменном столе каждого руководителя, ведь все принципы, изложенные в книге, уже прошли испытание боем — концепцию Velocity успешно внедрили в ряде компаний и организаций, включая ВМС США.

Книга предназначена для думающих руководителей, перед которыми стоит задача оптимизации деятельности компании.

УДК 658.51
ББК 65.291.21

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

© The Avraham Y. Goldratt Institute,
a Limited Partnership, и Jeff Cox, 2010

© Перевод на русский язык, издание
на русском языке, оформление.
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2011

ISBN 978-5-91657-155-4

От научного редактора

Не так давно, в конце 90-х, рецептом № 1 от всех бед в управлении компаниями были информационные технологии. «Неожиданно» обнаружив какие-либо проблемы, вызванные, как правило, ростом, изменениями на рынке и т. п., можно было, не раздумывая долго, брать наиболее убедительно продаваемую ERP и быстро ее внедрять. И все проблемы решены...

Время, однако, показало обратное: многочисленные заваленные и даже внедренные ERP, эти «лучше практики», предназначенные для «планирования и управления всеми ресурсами предприятия», в лучшем случае так и остались большими и громоздкими инструментами «сбора данных» и формирования постфактум отчетности. Решив только у единиц такие производственные проблемы, как неэффективно работающие узкие места, срывы срока поставок, большая незавершенка и постоянные дефициты...

Переболев этим, большинство компаний теперь, выбирая для себя ERP, APS, SCM, MES, BPM и прочие трехбуквенные IT-технологии, делает, как правило, осознанный выбор.

Но наша мечта о некоем чудесном средстве, будь то волшебная палочка, золотая рыбка, щука или (западный) гуру-консультант, осталась. И «чудо» появилось! Появилось в виде Lean, американизированной «системы производства Тойота», или, по-русски, «бережливого производства»! Многочисленные конференции, семинары и консультанты наперебой расписывают возможные результаты. Это и снижение производственных затрат и НзП, и поставки «точно вовремя», и балансировка мощностей, и 100% качество. И мы сразу бросились вперед: изучать западный опыт, учить жаждущих, внедрять эти чудеса управленческой мысли...

Но предлагаю остановиться на несколько часов! И прочитать книгу «Новая цель»! О предприятии, близком нам по менталитету, проблемам и поставленным целям. О тех, кто начал и прошел этот путь до нас. Начав, как и мы, с ERP, продолжив Lean'ом, Six Sigma и теорией ограничений. Не отступивших из-за неудач, но сумевших обобщить свой и чужой опыт и, взяв от всех инструментов лучшее, создать свою эффективную концепцию управления — Velocity. Концепцию, одинаково применимую для управления и разработками, и производством/поставками/поставщиками/дистрибуцией.

Velocity, объединяющая в себе TOC, Lean и Six Sigma, — еще и IT-универсальная, в хорошем смысле этого слова, система. По собственной многолетней практике могу сказать — и реально применимая. TOC — отличная штука для диагностики реальных «ограничителей» как всего бизнеса, так и операционной его части, для управления производством и операциями с учетом ограничений. Lean — отлично работает на повышение эффективности узких мест с последующим их устранением. А без подходящей IT-системы, точнее Lean IT-системы, не обойтись при использовании этих методов в многономенклатурном, сложном производстве. Все вместе они — просто «взрывная смесь», дающая потрясающий эффект при правильном совмещении.

Вместе с тем предостерегу: нет единственно правильной и верной для всех концепции управления. У каждой компании свои условия, от клиентов, исторических корней и сложившихся методов управления до того персонала, который там работает. Стройте свою, балансируя лучшее из IT, Lean, Six Sigma, TOC и наших, исторически сложившихся и не всегда плохих особенностей управления.

Хорошего чтения, смелых и удачных проектов!

Сергей Питеркин, «Райтстеп»

*Тем, кто начал это путешествие раньше нас.
И тем, кто продолжит его вслед за нами.*

Вступление

Опытные менеджеры знают, что в операционной среде ничто не остается статичным — со временем все меняется. Изменения могут происходить медленно или же, наоборот, поразительно быстро (по крайней мере, так может казаться тем, кто был застигнут ими врасплох). Однако изменения на рынке происходят всегда — в технологиях и методах работы, процессах и навыках, законодательстве и многих других сферах, в том числе в искусстве и практике менеджмента как такового. Эффективный менеджер понимает: уживаться с постоянными изменениями — и получать при этом от них максимум отдачи — можно только благодаря умению связывать долгосрочный успех организации с процессами непрерывающейся, нарастающей и позитивной адаптации — тем, что часто называют «постоянным улучшением».

В течение последних десятилетий, с 1980-х годов и даже еще ранее, обществом предпринят целый ряд системных усилий, направленных на организацию постоянных улучшений, многие из которых впоследствии стали широко известными брендами-аббревиатурами. Так в свое время возникли TPS (Toyota Production System), TQM (Total Quality Management), SPC (Statistical Process Control), JIT (Just in Time) и множество других методик. Все они — и те, от которых в определенный момент пришлось отказаться, и те, что были поглощены другими концепциями, — содержали в себе ценные элементы и полезные инструменты.

К сожалению, имелись и недостатки — либо в принципах мышления, на базе которых концепции внедрялись в жизнь, либо в предположениях, на которых они были основаны. В результате большинство организаций, несмотря на полученные от внедрения программ и дисциплинарных мер

уроки, так и не смогли достичь ожидавшегося эффекта с точки зрения стабильности результата.

Говоря о постоянных улучшениях, мы должны обсудить ряд важных вопросов. К примеру, *что именно* нужно улучшать? Абсолютно все? Иными словами, должны ли мы пытаться улучшать *каждый элемент* в нашей организации? Многие менеджеры программ, руководители и консультанты могли бы (имея благие намерения) сказать, предположим, следующее: «Да, мы должны улучшать все — каждую функцию, каждый элемент нашей деятельности от А до Я!». Это, по сути, аналогично фразе «Мы должны концентрироваться на всем!». Тем не менее возникает другой серьезный вопрос: должна ли управленческая команда стремиться улучшать все? *Все сразу*? Одновременно? *И* постоянно? Насколько масштабными должны быть улучшения? Должны ли они охватывать каждую функцию системы? Каждую услугу, оказываемую потребителю, и каждое взаимодействие с поставщиком? А что насчет организации производства, бухгалтерских операций и технического обслуживания? И с помощью каких ресурсов все это делать?

Если вы решите улучшать *все и силами всех*, то получите проект, размер и сложность которого с трудом поддается осмыслению. Каким образом вы организуете это? Как сделать все наиболее эффективно? Предположим, однако, что вы, в силу очевидных практических причин и бюджетных ограничений, решите не улучшать все сразу. Это заставляет нас вернуться к первоначальному вопросу: *что именно* нужно улучшать? *На чем* следует концентрироваться? По каким критериям выбирать инициативы по улучшению? Как распределять ресурсы и задачи? Знаете ли вы наверняка, в какой степени ваши усилия и инвестиции приведут к позитивным для вашего финансового состояния последствиям? Когда люди говорят «Мы должны улучшить все», они действительно имеют в виду «все» и хотят при этом, чтобы *вся* организация целиком смогла достичь важного общего результата, позволяющего год за годом проводить необходимые улучшения.

Эти люди стремятся оптимизировать *как таковую* систему, направленную на производство того, ради чего она создавалась. Они хотят, чтобы со временем это привело к позитивным сдвигам с точки зрения финансовых результатов. Однако «стремление улучшить все» не аналогично «стремлению к тому, чтобы все улучшилось». Если вы с этим не согласны, просим вас обязательно продолжить чтение этой книги.

И в прошлом, и сейчас многие организации, искренне стремящиеся к улучшениям, прилагают к этому значительные усилия, проводя массу тренингов, внутренних совещаний и прочих мероприятий. Обычно принято считать, что множество небольших улучшений в области «бережливости», прироста производительности, снижения потерь или улучшения климата в коллективе в итоге могут привести к значительному приросту прибыльности, конкурентоспособности и потребительской удовлетворенности. По сути, такой процесс представляет собой ряд локальных улучшений, таких, например, как снижение потерь в «функции В», снижение количества дефектов в «функции М», уменьшение вариабельности в процессах и ускорение работы в «функции Т»*. Однако многие из предполагаемых улучшений, как правило, не приводят к значительному изменению финансовых результатов. Именно с такими вопросами сталкиваются Эми Киолара и ее коллеги — персонажи бизнес-романа «Новая цель». Эти же проблемы беспокоят множество менеджеров и руководителей организаций различных типов по всему миру. Они крайне важны потому, что потребность в постоянных улучшениях является по-настоящему срочной. Деловая и экономическая реальность требует улучшений организационных результатов — это считалось особо ценным во все времена, но именно сегодня важность таких улучшений возросла многократно.

Итак, что же нужно делать менеджерам и профессионалам в области таких методов улучшения, как бережливое производство** и шесть сигм***? Множество компаний и организаций произвели значительные инвестиции в бережливое производство, шесть сигм и другие концепции улучшения (равно как и в модернизацию помещений, оборудования и технологий), однако возврат на инвестированные усилия и средства пока далек от ожидаемого.

* Приведенные в данном случае примеры являются сугубо теоретическими и не относятся к какой-либо конкретной системе или концепции. *Прим. ред.*

** Концепция экономного производства создана менеджером компании Toyota Тайити Оно в 1978 г. для оптимизации производства и повышения конкурентоспособности. Предполагает стремление к устранению всех видов потерь, вовлечение в процесс оптимизации бизнеса каждого сотрудника и максимальную ориентацию на потребителя. *Прим. ред.*

*** Высокотехнологичная методика настройки бизнес-процессов для минимизации возникновения дефектов в любой операционной деятельности. Применяется при решении проблем качества продукции, затрат и поставок. Методика разработана корпорацией Motorola в 1981–1985 гг. Плановый показатель качества при ее использовании — не более 3,4 отклонения (дефекта) на миллион операций. *Прим. ред.*

Так в чем же ответ? Что нужно делать? Именно в поиске решения этой задачи мы и написали роман «Новая цель». Наша книга рассказывает о трех основных методах постоянного улучшения — бережливом производстве, шести сигмах и теории ограничений, а также о том, как максимально эффективно комбинировать их, чтобы организация достигала системных преимуществ, способствующих улучшению финансовых результатов. Многие читатели (а возможно, и большинство) знакомы с одной или несколькими из упомянутых концепций. Для непосвященных вкратце скажем, что концепция бережливого производства была основана на принципах менеджмента компании Toyota и обращает особое внимание на устранение потерь в любом виде. Концепция шести сигм базировалась на принципах методики всеобщего управления качеством* и других методов улучшения качества. Ее суть заключается в уменьшении вариабельности определенных процессов. Теория ограничений (ТОС)** создана доктором Элияху Голдраттом, основателем нашей организации, AGI-Goldratt Institute. Согласно принципам ТОС, способность управления комплексной системой зависит от степени понимания существующих ограничений и способности регулировать их. Как только система становится стабильной и предсказуемой, возникает необходимость концентрации на системных улучшениях.

Velocity как концепция представляет собой способ, с помощью которого организация управляет всеми своими ресурсами на основе трех методов улучшения и может двигаться в правильном направлении к своим стратегическим целям с достаточно высокой скоростью. Мы верим, что это действенный подход к организационным улучшениям. Читая эту книгу, следует помнить, что Velocity состоит из трех основных направлений: теория ограничений представляет собой общую архитектуру системы; теория ограничений, бережливое производство и шесть сигм (сокращенно TOCLSS), взятые вместе, используются для концентрации на процессе улучшений; система «Strategy, Design, Activate, Improve, Sustain»*** (сокращенно SDAIS) используется в качестве практической оболочки. Мы верим в то, что при надлежащем применении всех компонентов этой системы вы и ваша организация сможете обеспечить себе значительные преимущества.

* Total Quality Management. *Прим. перев.*

** Theory of Constraints. *Прим. перев.*

*** Стратегия, План, Запуск, Улучшение, Развитие. *Прим. ред.*

И последний вопрос: зачем мы использовали для описания этой истории форму бизнес-романа? Во-первых, у нас перед глазами был значимый пример. Книга «Цель» (The Goal)*, признанная в наше время классикой деловой литературы и продаваемая миллионными тиражами по всему миру, написана основателем нашего института доктором Голдраттом в сотрудничестве с талантливым писателем Джеффом Коксом. После этого успеха господин Кокс вернулся к теме и стилю своего бестселлера и вместе с AGI создал новую книгу — «Новая цель».

Стоит отметить, что художественная форма повествования имеет ряд существенных преимуществ по сравнению с обычным текстом деловой литературы. Стратегии, технологии, материальные активы и ресурсы становятся все более важными элементами любого работающего бизнеса. Но мы можем без лишней сентиментальности сказать, что именно люди представляют собой настоящую сердцевину каждой организации. Форма романа позволяет читателям в полной мере прочувствовать влияние деловых концепций на реальную жизнь — точно так же, как это происходит в окружающем нас мире. Благодаря такому повествованию мы можем лучше понять, где зарождается конфликт и каким образом он может быть разрешен. Разворачивающаяся история позволяет увлечь читателя и рассказать ему об идеях, с которыми он может столкнуться в реальной жизни. Кроме того, форма романа гораздо более интересна большинству людей, чем любой толковый, но сухой в изложении бизнес-конспект.

Мы надеемся, что вам понравится «Новая цель» и благодаря этой книге вы обретете множество практически применимых идей, которые позволят вам и вашей организации стать более успешными.

* Цель: процесс непрерывного совершенствования. М.: Попурри, 2009. *Прим. перев.*

Глава 1

Новость вполголоса обсуждалась во всех коридорах офиса. О ней шептались за закрытыми дверями кабинетов и тихонько судачили, облокотившись о перегородки, разделявшие рабочие места. Ее передавали друг другу по телефону, опасливо прикрыв трубку рукой. Нашелся, однако, болван, который разослал по офису электронное письмо с обсуждением этой темы, — само собой, его обвинили в разглашении информации и моментально уволили, хотя было очевидно, что утечка имела иной источник. Как бы то ни было, но через несколько часов (и за два дня до официального объявления) практически все сотрудники головного офиса компании Hi-T Composites знали то, что должны были знать только члены совета директоров, ряд руководителей и несколько ключевых сотрудников.

Эми Киолара, не входившая в число избранных, только что вернулась в офис после традиционной еженедельной встречи с представителями подразделений маркетинга и продаж.

Эми была стройной женщиной чуть за сорок с волосами русого цвета средней длины. Обычно она либо свободно распускала их, либо укладывала длинными локонами, обрамлявшими лицо. Сегодня был день локонов, и Эми безуспешно пыталась убрать их с лица, быстро идя по коридору и читая сообщения в телефоне. Как только она вошла в свой офис, за ней в комнату вбежала ее помощница Линда. Она плотно закрыла дверь, подперев ее спиной, чтобы не дать ни малейшего шанса непрошеному гостю войти или услышать их разговор.

— Вы уже слышали? — спросила Линда.

— Что? Про Элейн и Билла? Все считали, что этот роман будет недолгим. Ну что же — так оно и получилось.

— Нет! — произнесла Линда драматическим шепотом. — Нас продают какой-то крупной компании!

Зеленые глаза Эми остановились на взволнованном лице молодой женщины.

— И что? Это правда?

— Линда, если бы я это знала — хотя я ничего не знаю, — то мне бы точно не разрешили разглашать такую информацию. Кстати, а кто рассказал об этом тебе?

— Никто. По офису мигрирует электронное письмо. Я перешлю его вам.

— Нет! — сказала Эми. — Я не хочу, чтобы подобное письмо оказалось в моем компьютере. Распечатай мне его.

Линда выскользнула за дверь и направилась к своему столу. Через несколько минут она вернулась с листом бумаги в руках. Эми взяла у нее распечатку, быстро прочла, а затем тихо присвистнула.

— Ого, у парня большие проблемы, — сказала она вполголоса. А затем, обращаясь к Линде, произнесла: — Ты знаешь, мне кажется, что это просто один из слухов, которые теперь будут ходить по всей компании. Успокойся.

— Но Бобби только что уволили, а я на шестом месяце беременности! Что если нам опять придется проходить через всю эту нервотрепку с сокращением штатов?

— Даже если произойдет именно так, то это будет долгий процесс, верно? В любом случае, Бобби — толковый парень, он найдет какой-нибудь выход. У вас с ним — я имею в виду у вас троих — все будет хорошо. А теперь я попрошу тебя кое-что подготовить для моей поездки...

Линда постепенно успокоилась и вернулась к своей поразительной (незвизая на беременность) скорости работы. В то время как она увлеченно расправлялась со всеми заданиями, Эми вышла из кабинета, сжимая в руке распечатку, и стремительно направилась к угловому кабинету, принадлежавшему президенту Hi-T Дональду Уильямсу. Войдя в кабинет Дона, она закрыла за собой дверь и прислонилась к ней точно так же, как это сделала чуть раньше Линда.

— Что новенького? — спросил Дон.

— Ты уже слышал?

Он заморгал в притворном неведении, но затем сдался. — Ну конечно, я слышал. И должен сказать, что не шокирован.

— Ты не шокирован?

— Нисколько.

Эми в изумлении открыла рот, не находя слов.

— Это было понятно каждому, — продолжал он.

— Только не мне.

— Да ладно, Эми! Все знают, что Билл — настоящий идиот, а с Элейн, несмотря на все уважение к ней как к профессионалу, просто невозможно ужиться.

— Нет! Дело не в них. Вот!

Она протянула через стол Дону лист бумаги, а затем села на один из потертых и выгоревших на солнце стульев, стоявших в его кабинете. Президент надел очки и стал внимательно читать письмо. С каждой строчкой глаза его раскрывались все шире и шире.

— Ого!.. Черт возьми! — наконец воскликнул он. — Откуда это взялось?!

— По словам Линды, которая никак не связана с письмом, об этом знают все. Или думают, что знают. Как бы то ни было, все разговоры в офисе только об этом. Кстати, это правда?

Дон откинулся в кресле, снял очки и бросил их на стол с такой силой, что они завертелись по поверхности кожаного бювара. Затем он закрыл глаза и принялся тереть переносицу большим и указательным пальцами.

— Ты можешь сказать мне... или нет? — задала прямой вопрос Эми.

— Да, только ты не имеешь права... никому рассказывать о том, что я тебе сейчас скажу, — ответил он напряженно.

— Но все и так знают.

— Возможно, но ты не можешь об этом ни с кем беседовать. Договорились?

— Договорились.

— Ни с кем. Понимаешь?

— Конечно. Но Линда говорит, что все вокруг только и делают, что обсуждают этот вопрос.

— Многое из того, что написал этот сумасшедший в своем письме, — полная ерунда. Однако... и к моему большому сожалению... по сути, это именно так. Нашу компанию продают. Вот почему я так часто уезжал в Сент-Луис в последние несколько месяцев. Я встречался в головном офисе с советом директоров и новым владельцем.

— Кто же нас покупает?

Дон наклонился к ней через стол и прошептал одно слово.

— Неужели?

— Да, — утвердительно кивнул он. — Теперь за то, что я тебе это рассказал, меня могут уволить... а по нынешним временам — даже отправить в тюрьму. Так что...

— Я не скажу ни слова, ты же меня знаешь.

Президент откинулся в кресле, покачал головой и выдохнул. Это прозвучало как нечто среднее между смешком и вздохом.

— Эми, я очень не люблю ругаться в твоём присутствии...

— Дон, нет проблем. Я уверена, что уже знаю все плохие слова.

— Но больше всего меня выводит из себя то... что у нас наконец все стало получаться. Мы разобрались с производственными проблемами. И прижали Херби.

— Прости, что?

— Мы прижали Херби.

— Кого?

— Э-э-э... узкое место*. Системное ограничение. Мы зафиксировали его, и теперь оно больше не меняется. А эти ребята придут и все испортят. Я даже знаю, как это все произойдет. Они придут, как короли мира, и сразу же все завалят.

— Дон, прости, но я не понимаю, о чем ты говоришь.

— Ну да... ты же занимаешься маркетингом. А я говорю о проблеме с цепочкой поставок... которая влияет на маркетинг. Не говоря уже о продажах. Но в любом случае... будь что будет. Человек не может прыгнуть выше своей головы, — вздохнул Дон. — Эми, ты гораздо лучше меня управляешься со словами. Помоги мне написать какое-нибудь письмо сотрудникам в противовес этим слухам, в особенности их правдивой части. Помоги мне выдавить из себя хоть что-то, чтобы через несколько дней я не выглядел воплощением зла или полным идиотом.

* * *

Пять месяцев спустя акционеры и регулирующие органы дали добро — и сделка была заключена. Компания Hi-T Composites стала подразделением международной корпорации Winner, Inc. со штаб-квартирой в Нью-Йорке.

Тем временем у Линды и Бобби родилась девочка, которой дали имя Холли, а Бобби нашел новую работу. Правда, уровень его нынешней зарплаты оказался куда ниже прежнего, поэтому он не прекращал поиски.

Ко всеобщему изумлению, Билл и Элейн уладили свои разногласия и даже отправились в свое второе свадебное путешествие (их первый

* Bottleneck — буквально «бутылочное горлышко». *Прим. перев.*

медовый месяц был почти за два года до этого). Но по возвращении Элейн жаловалась, что они с Биллом не переставали ссориться, даже когда сели в самолет на Коста-Рику.

После завершения всех процедур, связанных с переходом прав собственности, Дональд Уильямс направился в Нью-Йорк, чтобы представить новым владельцам бизнес-стратегию Hi-T и поближе познакомиться с руководством Winner. После возвращения Дон провел ряд встреч со своими сотрудниками, во время которых всячески превозносил преимущества нового положения компании, ставшей частью семьи Winner (не забывая при этом обходить стороной обсуждение возможных проблем, связанных с будущим). Однако Эми Киолара, умевшая читать его мысли, понимала, что Дон носит в себе груз нелегких мыслей, о которых не говорит окружающим.

Как-то вечером, когда большинство сотрудников уже разошлись по домам, Эми задержалась в офисе, и Дон, проходя по коридору, остановился у ее дверей.

— Есть минутка? — заглянул он в ее кабинет.

— Конечно. Заходи.

Он вошел, плотно прикрыв за собой дверь.

— Для пущей уверенности.

— Понятно, — сказала Эми.

— Я хочу, чтобы ты кое о чем знала. Ты и еще несколько людей. Хороших людей. Есть вещи, которые я могу сказать лишь немногим.

Дон колебался. Он посмотрел в окно, собрался с мыслями, затем придвинул стул к ее столу и сел.

— Эми, судя по всему, дела будут хуже, чем я предполагал. Парни из Winner... — он медленно кивнул в сторону. — У них совершенно не та культура, к которой мы привыкли. Они любят соревноваться. Они гораздо сильнее ориентированы на конкуренцию, чем я предполагал, беседуя с менеджерами в Сент-Луисе. Я бы даже сказал, что внутри Winner могут выжить только люди с самым гибким менталитетом.

— Здорово! Просто отлично! — воскликнула Эми. — Это звучит заманчиво!

— Ну да. Только это совсем другая игра. К примеру, каждый завод должен соревноваться с другими заводами с помощью одних и тех же показателей. То же самое происходит со всеми подразделениями. Ваша команда специалистов по маркетингу и продажам будет соревноваться со всеми своими коллегами в структуре Winner.

— Соревноваться за что?

— Ресурсы. Таланты. Бонусы. Опционы на покупку акций. Льготы. Продвижение по службе. Признание. А кроме пряников у ребят есть кнуты. От отстающих они будут избавляться. Слабость недопустима.

— Я думаю, что мы сможем выстоять, — сказала Эми. — Я не боюсь небольшого соревнования. Просто скажи мне, в чем заключаются правила, и я сделаю все что нужно.

— Вот в этом, Эми, и кроется проблема.

— Ты хочешь сказать, что у них нет правил? Как в уличной драке?

— О нет, у них куча правил! — ответил Дон с усмешкой. — Множество правил — как формальных, так и неписаных, и ты должна придерживаться каждого из них. Слушай, Эми, я тоже не против небольшого соревнования. Наша команда в Hi-T может составить достойную конкуренцию кому угодно. Для этого у нас хватит и места, и времени.

Эми откинулась в кресле. Она чувствовала, что сейчас последует «однако», и не ошиблась.

— Однако, с другой стороны, я видел, какие показатели Winner использует для оценки производства, сервисных функций, работы администрации... да чего угодно. И совершенно не уверен в том, что все их показатели связаны с финансовыми результатами. Более того, мне не кажется, что их требования позволяют компании зарабатывать больше денег. Я даже подозреваю, что иногда следование внутренним требованиям мешает их зарабатывать. Прочти ежегодные отчеты Winner. Очень немногие из их подразделений наращивают обороты. Но, с другой стороны, они и не зарабатывают много денег. Из некоторых подразделений выжимают все до копейки. Посмотри на их показатели — рост выручки, доходы на акцию и так далее — они выглядят впечатляюще. Но копни чуть глубже — и поймешь, что Winner растет в основном за счет приобретений. Вот почему они должны покупать компании типа нашей, использовать финансовый рычаг* и наращивать свои долги. Ведь то, что они делают внутри своей компании, не приводит к росту. И как бы они ни распространялись о преимуществах конкуренции, я не могу назвать саму компанию Winner удачливым рыночным игроком!

Эми внимательно слушала, однако не могла усидеть на месте. Она нервно ерзала в кресле и произвольно играла ручкой, что делала

* «Действие рычага». Соотношение заемного капитала и собственного капитала компании, а также его влияние на чистую прибыль. *Прим. ред.*

только в те минуты, когда сильно волновалась или чувствовала себя не в своей тарелке.

— Поэтому, — продолжил Дон, — это будет не так-то просто.

В ответ на его слова она неловко улыбнулась.

— Дон, ты же знаешь поговорку: когда становится туго, за работу берутся лучшие.

— Да, и поэтому у меня есть свой план, — сказал Дон.

— Какой же?

— Я ухожу. Оставляю компанию. Выхожу из игры.

— Когда?

— Точной даты нет. Но я на сто процентов уверен, что люди в Winner не хотят, чтобы я задерживался в компании. Пошатавшись тут еще несколько месяцев, я мог бы дожидаться от них щедрых отступных. Но даже не знаю, хочу ли я для этого напрягаться.

Мне пятьдесят девять лет. У меня достаточно денег, чтобы уволиться в любой момент. И если я устану ходить под парусом на своей яхте, играть в гольф или путешествовать по миру... тогда пусть хедхантеры займутся своим делом.

На глаза Эми навернулись слезы. Она вздохнула.

— Я буду очень по тебе скучать, Дон.

— Хорошо... спасибо, — кивнул он. — Вместе мы смогли сделать несколько хороших дел, правда? Мы спасли бизнес и заставили его расти после сложных времен. Мы сохранили кучу рабочих мест в Хайборо. Не все, конечно, тем не менее до сих пор остаемся крупнейшим работодателем в регионе. Громадные машины летают благодаря нашим запчастям... и это правда. Мы заработали неплохую прибыль, даже когда снизили цены и начали наращивать долю рынка. Мы создали новое поколение композитов, а наши ветровые турбины еще заметят на рынке энергетики. Я буду скучать по всему этому. Я буду скучать и по тебе, и по остальным. Я буду скучать по сложным задачам, бросающим нам вызов. Но всегда приходит время прощаться...

Он слегка наклонился вперед. Эми подумала, что он собирается встать, но Дон остался сидеть на месте, посмотрел ей в глаза и заговорил гораздо тише.

— Эми, этого разговора, конечно же, не было, но на твоём месте — очень не хочу это говорить — я подумал бы о том, чтобы обновить свое резюме и начать смотреть по сторонам.

Она покачала головой.

— Я не могу. По крайней мере, пока не найду другую работу в городе или окрестностях. Ты же знаешь ситуацию с моими родителями.

— Да, они у тебя достаточно пожилые. Мне кажется, что твое появление перевернуло их жизнь, — сказал он с улыбкой.

— Это точно, я была неожиданным ребенком. Но, Дон, ты же в курсе их проблем. У папы болезнь Альцгеймера. Если он переедет в другой город, то не сможет освоиться там. И у мамы здесь наконец-то появились доктора, способные помочь ей. Я не могу просто взять и увезти их в другое место. И самой мне не уехать — за ними необходимо присматривать хотя бы раз в несколько дней. Мои дети... они потеряют всех своих друзей. Я не могу послать моих близких к черту и начать искать идеальную работу. Так что я, похоже, здесь застряла.

— Я понимаю. Но, Эми, есть еще одна вещь, о которой я бы хотел тебя предупредить в том случае, если ты останешься. Когда-то ты жаловалась мне с глазу на глаз, что на тебя давила стеклянная крыша нашего головного офиса в Сент-Луисе.

— Ага, а ты всегда говорил, что там нет никакой крыши.

— Хм... я не говорил, что ее там нет. Просто я понимал, что правильный человек способен пробиться сквозь нее. Это было в Сент-Луисе. Но ребята из Нью-Йорка... Помимо прочего, я услышал там то, чего ты наверняка никогда не услышишь. И, как ни печально об этом говорить, стеклянный потолок в офисе Winner надежно закреплен на своем месте. Постарайся не принимать это близко к сердцу — я просто думаю, что это часть их конкурентной стратегии.

Эми стоически выдержала паузу, а затем изобразила на лице счастливую идиотскую гримасу.

— Отлично... Дон! Ты утешил меня! Я так рада, что ты зашел!

Дон рассмеялся и встал, собираясь удалиться из кабинета. Он протянул руку, Эми пожала ее, а затем вышла из-за стола и обняла его.

— Эми, — сказал он, — будь осторожна, слышишь меня?

* * *

Через несколько месяцев Дон ушел в отставку. Сразу же после этого он забронировал два места в морском круизе для себя и своей жены Дейзи. Из Майами навстречу рассвету — длительностью в целый год.

Место Дона занял один из новичков Winner, быстро поднявшийся по карьерной лестнице до самых верхов. Его звали Рэндал Турандос, а за глаза сотрудники дали ему прозвище Торнадо.

Он был похож на блуждающего дервиша, переполненного управленческой энергией. Часто Торнадо приезжал в офис Hi-T в Хайборо в половине пятого утра для тщательной проверки показателей предыдущего дня. Эти данные готовила для него команда специалистов по информационным технологиям, получивших прозвище «Микровспышки». Они работали в несколько смен только для того, чтобы предоставить неуемному Торнадо самые свежие данные. Вскоре и Эми, и все остальные, приходя утром на работу, все чаще стали находить в своих электронных почтовых ящиках по пять-шесть писем, требовавших немедленного ответа и связанных с тем, что Торнадо удалось заметить при изучении очередной отчетности. Еще хуже было то, что каждый сотрудник, придя на рабочее место, мог видеть припиленную к своему стулу записку от Рэндала, второпях написанную на крошечном листочке Post-it совершенно нечитаемым почерком. Понятно, что, получив от Торнадо подобное письмо, каждый должен был забыть обо всем остальном и броситься искать ответ на его вопрос. Часто проблемы возникали как раз из-за того, что приходилось заниматься не своей непосредственной работой, а ответами на вопросы нового начальника.

В основе всех вопросов, интересовавших Рэндала, лежали сведения, почерпнутые им в универсальных кладовых корпоративной сети WING3.2 — или Winner Information Network, Generation3.2*, — которую в обиходе называли просто WING. Эта сеть использовалась во всей корпорации, и ее программное обеспечение позволяло отслеживать каждую функцию в каждой компании с ошеломляющей степенью детализации. Точнее, она казалась таковой для многих, но только не для Торнадо, который оказался настоящим компьютерным гением. Сам Рэндал с гордостью говорил во всеуслышание, что именно он был одним из программистов, создавших WING1.0, первое поколение системы. Он *лично написал* часть программного кода и продолжал до сих пор возиться с ним, добавляя или корректируя технологии обработки информации и сравнения данных в случаях, когда система делала не совсем то, чего он ожидал. Он хвастался, что на основании данных по закупкам и прогнозу потребления WING3.2 могла с точностью сказать, сколько пачек со скрепками и ручками должно лежать в каждой кладовой в каждом офисе компании. По его словам, будущие поколения WING будут обладать «надежным искусственным интеллектом», который позволит генерировать запросы или напоминать каждому сотруднику о том, что он, по мнению системы, должен делать

* Информационная сеть Winner, поколение 3.2. *Прим. перев.*

в тот или иной момент. По мнению Эми Киолара, это чем-то напоминало утопии в стиле Оруэлла, однако Рэндал был начальником, поэтому ей не оставалось ничего, кроме как исполнять его распоряжения.

И хотя полное внедрение WING могло занять еще несколько лет, Рэндал и его спецы из отдела информационных технологий вкупе с десятками консультантов смогли добиться работоспособности системы всего за несколько месяцев. Как только она была запущена, Торнадо приступил к следующим шагам.

Для начала он произвел десятипроцентное сокращение персонала во всех отделах без исключения. Эми едва не потеряла Линду, зарплата которой была выше, чем у большинства ассистентов, однако смогла в последний момент спасти ее ценой увольнения двух других ассистентов, пойманных на краже ноутбука и картриджей для принтера. Несмотря на вполне разумную причину расставания с этими людьми, весь этот процесс был воспринят сотрудниками крайне болезненно.

Затем Торнадо закрыл и продал небольшой цех компании в Северной Виргинии, который в основном выполнял небольшие заказы по изготовлению уникальных деталей для отдела разработки и дизайна, расположенного в Роквилле, штат Мэриленд. Он сгруппировал все производство на заводе в Оуктоне, примерно в тридцати километрах от Хайборо. Затем, невзирая на протесты директора завода Мерфи Магуайера, он внедрил новую схему премиальных выплат, направленную на повышение производительности. Но Торнадо не успокоился, разработав множество правил и руководств для этого предприятия, в частности, что каждый участок завода в Оуктоне должен запускать производство партиями экономически оптимального с точки зрения WING размера.

Торнадо настаивал на множестве других, порой странных и даже подлых правил. К примеру, он запретил пользоваться чайниками и маленькими холодильниками, в которых сотрудники всегда хранили свои напитки и обеды. Торнадо мотивировал это тем, что компания не должна нести финансовые потери из-за предоставления электричества или площадей для подобных целей. Если же говорить о серьезных шагах, то он начал давить на менеджеров с тем, чтобы они искали все новые и новые пути для сокращения расходов.

По итогам первого года Торнадо доложил руководству корпорации Winner об одиннадцатипроцентном приросте чистой прибыли компании Hi-T и семнадцатипроцентном приросте ее производительности. Эми не знала, каким именно образом была рассчитана «производительность»,

но поскольку эту цифру выдал WING, руководство отнеслось к ней с благоговением. За прекрасные результаты первого года работы Торнадо получил огромный бонус, по слухам, составивший несколько миллионов долларов. Затем он загрузил все руководство Хайборо в один из корпоративных самолетов Winner и полетел с ними на Ямайку, чтобы в течение трех дней не только обсуждать с ними дела, но и предоставить сотрудникам возможность от души покататься на доске и порезвиться в волнах прибоя.

Как человек Рэндал мог быть достаточно приятным. Он действительно много работал и играл по-крупному. Эми, практически против своей воли, признала, что ей понравилось время, проведенное с Торнадо на Ямайке. Прекрасно загоревшая, она вернулась в офис и показала Линде фотографии Рэндала в парике из дредов, нырявшего в бассейн или пытавшегося откусить кусок спинного плавника небольшой акулы, которую ему удалось поймать на рыбалке.

— А еще, Линда, видела бы ты, как он танцует... — сказала Эми. — Что бы завестись, ему нужна лишь парочка коктейлей. Он оказался совершенно не похож на человека, которого ты привыкла видеть в офисе.

Однако через восемнадцать месяцев после своего появления в Hi-T Торнадо исчез. Его переманила к себе одна компания из Силиконовой долины по производству полупроводников, которая после краха рынка высоких технологий неудержимо катилась вниз и теряла позиции в отрасли. Торнадо был уверен, что сможет за несколько лет снова развернуть компанию лицом к успеху, для чего сразу же воспользовался своим любимым инструментом — тотальным сокращением расходов. За это он попросил у владельцев нереально большую долю в компании (в основном в виде опционов на покупку акций) — чуть ли не в несколько миллионов долларов.

«Микровспышки» устроили для Торнадо дикую прощальную вечеринку. Как ни странно, они не пригласили на нее ни одного человека из других отделов. Эми отправила Рэндалу бутылку хорошего шампанского и открытку с пожеланием успехов. Однако на следующее же утро после прощания с Торнадо, придя в офис и не обнаружив записок на своем кресле или писем в своем ящике с требованиями разъяснить очередные нестыковки, выявленные WING, она издала искренний глубокий вздох облегчения. Через несколько дней в офис вернулись все чайники.

Однако облегчение было недолгим. Еще до того, как Торнадо перебазировался в Калифорнию и получил свой первый огромный бонус по

итогах года работы в Hi-T, Эми почувствовала, что дела идут не совсем так, как следовало бы ожидать при семнадцатипроцентном скачке производительности.

В самом начале, когда Winner только приобрела Hi-T, Эми пыталась представить ситуацию в максимально благоприятном свете. Для этого она подготовила несколько ярких презентаций и брошюр. Потом она провела встречу с сотрудниками отдела продаж и лично встретилась с ключевыми клиентами, убедив их в прекрасных перспективах. Однако когда на сцене появился WING3.2, а Рэндал начал настаивать на своих изменениях, Эми стало казаться, что она была слишком оптимистичной в своих оценках и обещаниях.

В воздухе витало смутное ощущение, что Hi-T теряет высоту полета и импульс развития. Казалось, у компании разладилось рулевое управление. Снижение темпов производительности шло постепенно и поначалу было почти незаметным. Эми видела, как меняется выражение лиц ее коллег. Сначала она видела застывшие лица своих сотрудников после того, как им были вручены документы, где говорилось об изменениях в корпоративной политике Winner. Затем на этих лицах появились следы стресса, становившиеся все более заметными по мере того, как Торнадо увеличивал давление. Несколько хороших менеджеров, таких как Дон, либо уволились, либо собирались это сделать. Эми и сама в течение некоторого времени рассылала свои резюме, однако единственная хоть как-то заинтересовавшая ее позиция в районе Хайборо предполагала существенное снижение зарплаты. Поэтому она только крепче стиснула зубы, как и все остальные сотрудники, оставшиеся в компании.

К концу первого года работы Рэндала в Hi-T финансовый менеджер компании Элейн (та самая, у которой были романтические отношения с Биллом) вдруг подняла шум относительно сокращения оборотных средств при одновременном и существенном росте запасов в Оуктоне. Торнадо заверил ее, что по мере того как WING продолжит помогать компании оптимизировать все функции и сокращать издержки, все эти проблемы исчезнут сами собой. Так или иначе, Элейн было свойственно шуметь по малейшему поводу. Она часто суежилась, жаловалась и предсказывала самые неблагоприятные сценарии, которые якобы грозили стать реальностью, если к ее предупреждениям никто не прислушается. Во времена Дона драматические пассажи Элейн часто не принимались во внимание, а предупреждения пропускались мимо ушей — и в результате никогда не случалось ничего особенно плохого.

Затем Эми заметила рост жалоб со стороны заказчиков. Когда она попыталась поговорить об этом с Рэндалом, тот ответил ей почти то же самое, что ранее говорил Элейн, — по его выражению, у корпоративного младенца по имени Великое Будущее просто «прорезывались зубки». Он предполагал, что со временем, после полного внедрения WING, все эти проблемы исчезнут. Когда же зубки превратились в клыки, Торнадо перекинул мяч на сторону Эми, заявив, что решение проблем обслуживания находится в сфере ее ответственности. В какой-то момент он даже обвинил ее менеджеров по продажам в том, что они обещали клиенту нереальные сроки поставки, хотя раньше такие сроки не вызывали сложностей у Hi-T.

Возникли и проблемы с качеством. Сначала Торнадо их отрицал, затем предположил, что они могли стать результатом вышеупомянутых нереалистичных сроков поставки (то есть снова попытался переложить ответственность на Эми), из-за чего поставщики и сотрудники компании начали суетиться и не смогли уделить качеству должного внимания. В любом случае, как сказал Торнадо, основная цель деятельности компании заключается в резком росте производительности и снижении расходов.

— Качество — вторично, — заявил он открытым текстом в разговоре с Эми.

Торнадо произнес эти слова примерно за месяц до того, как объявил о своем уходе из Winner. Он ушел, однако WING остался. А с ним остались и проблемы, которые он был призван решить.



Почитать описание и заказать
в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги:



Проза:



Детские книги:

