

**Элияху М. ГОЛДРАТ, Джефф КОКС**

**ЦЕЛЬ:**

**Процесс непрерывного совершенствования**

ПРОДАНО БОЛЕЕ 2 000 000 ЭКЗЕМПЛЯРОВ!

ИСПОЛЬЗУЕТСЯ ТЫСЯЧАМИ КОРПОРАЦИЙ

ИЗУЧАЕТСЯ БОЛЕЕ ЧЕМ В 200 УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ

ПЕРЕВЕДЕНА НА 22 ЯЗЫКА

УВЛЕКАТЕЛЬНЕЙШИЙ БИЗНЕС-РОМАН, ПОЗНАКОМИВШИЙ АМЕРИКУ С ТЕОРИЕЙ  
ОГРАНИЧЕНИЙ И НАВСЕГДА ИЗМЕНИВШИЙ ПРАВИЛА ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

ЖУРНАЛ «FORTUNE» НАЗВАЛ ЭЛИЯХУ ГОЛДРАТА ГУРУ ПРОМЫШЛЕННОСТИ, А  
«BUSINESS WEEK» — ГЕНИЕМ.

Хотя завод — редкая декорация для романа, книга оказалась безумно интересной.

Используя «Цель», тысячи корпораций увеличили прибыли за счет сокращения  
производственных ресурсов, устранения «узких мест» и применения теории ограничений.

Всякий, кто считает себя менеджером, должен срочно купить и как можно быстрее прочесть  
эту книгу. Если на вашем предприятии, кроме вас, ее больше никто не читал, ваше  
продвижение к вершине карьерной лестницы резко ускорится... Это одна из самых  
выдающихся книг по ведению бизнеса.

Эта теория — отличное решение проблем для предприятий, борющихся с издержками  
производства и низкими прибылями.

## Об авторе

Десятилетний крестовый поход Эли Голдрата за превращение промышленного производства в науку приносит свои плоды. Известность истребителя «священных коров» Эли приобрел в 1979 году, когда разработал компьютерную систему планирования, разоблачившую миф о том, что никакая конечная система планирования не может быть работоспособна.

Именно эта разработка привела автора к пониманию того, что главным камнем преткновения на пути к улучшению жизни являются существующие методы измерения эффективности на уровне производства. Но когда Эли обрушился на «учет затрат как главного врага продуктивности», вместо ожидавшегося мощного сопротивления он натолкнулся на теплый прием со стороны как промышленников, так и финансистов.

Сегодня разработанный Эли процесс непрерывного совершенствования все шире признается как жизнеспособный холистичный подход, с которым связаны другие методы, такие как планирование потребностей в материалах, учет времени, статистический контроль над процессами и т. п.

Кажется вполне уместным то, что этот нестандартно мыслящий, но исполненный здравого смысла человек замаскировал свой учебник промышленного производства под художественное произведение — кто-то даже назвал эту книгу любовным романом. Неудивительно и то, что эта книга обрела большую популярность у руководителей, менеджеров и работников промышленных предприятий, а также у студентов университетов. Но никто не ожидал, что «Цель» вызовет такой живой интерес у супругов. Трудно было предвидеть и то, что люди из многих стран начнут утверждать, что эта книга была написана на опыте именно их предприятий и их семей.

Вторая книга Эли, «Гонка», написанная в соавторстве с Робертом Фоксом, подробнее рассказывает о технических аспектах управления на уровне цехов. Эли Голдрат является автором книг «Синдром стога сена» и «Теория ограничений».

Сегодня Эли все свое время посвящает деятельности Института Авраама Голдрата, который носит имя его покойного отца.

## Предисловие ко второму исправленному изданию

«Цель» — книга научная и образовательная. Сейчас эти два понятия употребляют так часто, что их первоначальный смысл затерялся в тумане излишнего подобострастия и таинственности. Как и большинство серьезных ученых, я думаю, что наука вовсе не имеет дела ни с тайнами природы, ни с непреложными истинами. Это попросту метод, с помощью которого мы оперируем неким минимальным набором предположений, способных посредством прямых логических построений обосновать существование многих явлений природы.

Физический закон сохранения энергии отнюдь не истина. Это всего лишь предположение, эффективно объясняющее огромное количество природных феноменов. Доказать универсальную применимость этого предположения невозможно, сколько бы конкретных примеров его справедливости вы ни приводили. Зато опровергнуть это предположение можно одним-единственным фактом, который оно оказалось бы не в состоянии объяснить. Но даже такое опровержение не лишает предположение справедливости. Оно свидетельствует о необходимости другого, более общего предположения.

Именно так закон сохранения энергии был замещен более общим эйнштейновским постулатом сохранения энергии и массы. Эйнштейновский закон — не истина в такой же степени, как и его предшественник.

Мы склонны ограничивать свое представление о науке определенной совокупностью природных феноменов, имеющих отношение, как правило, к физике, химии или биологии. Но следует понимать, что существует огромное количество природных, естественных феноменов, не попадающих в эти категории. Это феномены, которые мы наблюдаем в жизни организаций, в частности промышленных предприятий. Если эти феномены не естественные, не природные, то какие? Они же реально существуют, они не придуманы!

В данной книге предпринята попытка показать, как на основе очень ограниченного набора посылок можно объяснить широкий спектр феноменов, имеющих место в промышленности. Вы, читатели, можете судить о том, насколько безукоризненна цепочка логических выводов, связывающая исходные предположения с наблюдаемыми в повседневной жизни предприятий фактами, насколько эта логика отвечает здравому смыслу.

Кстати говоря, здравый смысл — это не что-то обыденное; это высшая похвала, которую можно дать цепи логических рассуждений. Сопоставляя науку со здравым смыслом, мы выпускаем ее из золотой клетки академичности и делаем доступной каждому из нас и применимой ко всему, что мы видим вокруг себя.

В этой книге я попытался показать, что не надо быть семи пядей во лбу, чтобы построить новую науку или расширить границы применения науки существующей. Нужно лишь иметь достаточно мужества, чтобы не уклоняться от борьбы и не мириться с несоответствиями на том лишь основании, что «дела всегда так делались».

Я осмелился также ввести в повествование случаи из семейной жизни, поскольку семейные проблемы знакомы всякому менеджеру, в большей или меньшей степени одержимому работой. Это было сделано не только ради того, чтобы книга стала более популярной, но и затем, чтобы подчеркнуть тот факт, что часто мы склонны отмахиваться от многих феноменов, которые, как нам кажется, не имеют отношения к науке.

Еще я попытался раскрыть здесь смысл образования. Я искренне верю, что учеба возможна лишь в процессе дедуктивного мышления. Знакомясь с окончательными выводами, мы ничему не учимся. Это не учеба, а в лучшем случае лишь «натаскивание».

Именно поэтому я постарался донести основную идею данной книги в сократовском стиле. Иона знает готовые ответы, но он не дает их Алексу, а предоставляет ему найти их самостоятельно, заменяя восклицательные знаки вопросительными. Я уверен, что благодаря этому методу вы сможете найти ответы даже раньше Алекса.

Если вам понравится эта книга, вы, возможно, согласитесь с тем, что образовательные книги, учебники такими и должны быть. Они не должны снабжать читателя готовыми результатами. Они должны давать лишь схематический план, следуя которому читатель найдет ответы сам. Если мне удастся при помощи этой книги изменить ваше представление о науке и образовании, лучшей награды мне не нужно.

## Введение

«Цель» — это книга о новых глобальных принципах производства. Она о людях, которые пытаются понять, как устроен мир и каким образом можно изменить его к лучшему. Логически разбирая проблемы, люди выявляют причинно-следственные связи между своими действиями и достигаемыми результатами. В процессе этого они выводят некоторые базовые принципы, которые помогают им сохранить свое предприятие и сделать его успешным.

Я рассматриваю науку как метод познания того, каков наш мир и почему он такой. В любой момент времени наши научные познания отражают текущее состояние нашего понимания. Я не верю в абсолютные истины. И я боюсь такой веры, потому что она блокирует стремление к более глубокому пониманию. Когда нам кажется, что мы получили окончательные ответы, наука, как стремление к большему пониманию, прекращается. С другой стороны, понимание окружающего мира отнюдь не самоцель. Я считаю, что к знаниям следует стремиться, желая изменить мир к лучшему, наполнить жизнь большим смыслом и счастьем.

Существует несколько причин, почему я выбрал жанр романа для объяснения своего понимания процессов производства, того, как и почему они работают. Во-первых, я хотел сделать эти принципы более понятными и показать, каким образом они приносят порядок в тот хаос, который так часто имеет место на наших промышленных предприятиях. Во-вторых, я хотел проиллюстрировать важность этого понимания. Достигнутые за счет применения этих принципов результаты отнюдь не художественная фантазия; они были достигнуты на заводах. Западный мир отнюдь не обречен оказаться на задворках промышленного производства. Поняв и научившись применять нужные принципы, мы способны конкурировать с кем угодно. Я также надеюсь, что читатели осознают полезность этих принципов не только в промышленном производстве, но и в таких организациях, как банки, больницы, страховые компании, а также семьях. Потенциал для роста и совершенствования есть, пожалуй, во всех организациях.

Наконец — и это самое важное — я хотел показать, что каждый из нас может стать выдающимся ученым. Я думаю, что секрет великого ученого не в силе его ума. Ума у всех нас хватает. Просто нам нужно научиться смотреть на окружающий мир и логически обдумывать то, что мы видим. Главное — иметь мужество преодолеть несоответствие между тем, какие выводы мы делаем, и тем, как принято поступать. Способность безбоязненно бросить вызов сложившимся представлениям — первая предпосылка любого скачка вперед.

Почти каждый из тех, кто работал на заводе, поморщится при упоминании о сложившейся практике учета затрат как критерия полезности наших действий. Однако очень немногие осмеливаются бросить вызов этой «священной корове». Прогресс в понимании требует, чтобы мы подвергли сомнению свои базовые представления о том, как устроен мир и почему он так устроен. Если мы сможем лучше понять реальность и принципы, управляющие ею, я полагаю, что преобразуется жизнь каждого из нас.

Успеха вам в поиске этих принципов и собственного понимания цели!

Я проезжаю через ворота в 7:30 и вижу его — малиновый «мерседес». Он припаркован возле проходной, сразу за заводоуправлением. На моем месте! Кто это еще может быть, кроме Билла Пича? Неважно, что в такой ранний час стоянка практически пуста. Неважно, что на ней полно свободных мест. Нет, Биллу надо было занять место, помеченное моим именем. Билл любит тонкие намеки. Конечно, он же вице-президент компании, глава филиала, а я всего лишь директор небольшого завода. Кто ему запретит ставить его чертов «мерседес» там, где он захочет?

Я ставлю свой «бьюик» рядом (на месте, помеченном «Главбух»). Обойдя «мерседес», я смотрю на номерной знак и утверждаюсь в том, что это машина Билла. На номере написано «NUMBER 1». В этом весь Билл. Все знают, как он хочет стать президентом и генеральным директором. Я тоже хотел бы, но шансов у меня куда меньше.

Как бы то ни было, я иду к дверям заводоуправления. Внутри меня все кипит. Я спрашиваю себя, какого черта Билл здесь делает. Я уже потерял всякую надежду хоть что-то сегодня успеть. Обычно я приезжаю пораньше, чтобы сделать все то, до чего потом не доходят руки, и действительно много успеваю еще до того, как зазвонят телефоны и начнутся заседания. Но не сегодня.

— Мистер Рого! — слышу я чей-то оклик.

Я останавливаюсь, заметив, как из боковой двери цехов появляются четыре человека и спешат ко мне. Я вижу Демпси, начальника смены, Мартинеса, профорга, кого-то из рабочих-почасовиков и мастера механического участка по имени Рей. И все они говорят одновременно. Демпси сообщает о какой-то проблеме. Мартинес кричит, что в таких условиях забастовка неминуема. Рабочий твердит что-то о притеснениях. Рей вопит, что не может закончить какое-то дело, потому что не хватает каких-то там деталей. И я в центре всего этого кошмара. Я смотрю на них, они на меня. А я еще даже чашечки кофе не выпил.

Когда я наконец успокаиваюсь настолько, чтобы спросить, что все-таки происходит, то узнаю, что примерно час назад на завод прибыл мистер Пич, который потребовал показать ему, как продвигается дело с заказом номер 41427.

И как назло, никто из оказавшихся рядом про этот заказ ничего не знал. Пич устроил разборку, и выяснилось, что это довольно большой заказ и что мы с ним опаздываем. Подумаешь, новость! На этом заводе все опаздывают. Я бы сказал, что у нас есть четыре категории срочности: срочно, очень срочно, незамедлительно и бросить все и сделать это СЕЙЧАС ЖЕ. Успевать в чем-либо просто невозможно.

Обнаружив, что заказ 41427 и не близок к отгрузке, Пич принимает на себя роль «толкача». Он бушует, отдавая приказы Демпси. Наконец выясняется, что почти все необходимые части готовы. Деталей много, но к сборке приступать нельзя, потому что недостает некой детали для одного из промежуточных узлов; ее еще предстоит изготовить. Без этой детали сборка невозможна, а пока изделие не будет собрано, отгружать его, естественно, нельзя.

Обнаруживается, что заготовки для деталей недостающего узла свалены возле одного из станков с ЧПУ и ждут своей очереди на обработку, причем оператор вовсе не думает заниматься этими деталями, выполняя совершенно другую сверхсрочную работу.

Пича другая работа не волнует, какой бы срочной она ни была. Его интересует скоростная отгрузка заказа 41427. Поэтому он велит Демпси отдать распоряжение начальнику участка Рею, чтобы он приказал своему рабочему забыть на время про сверхсрочную работу и подготовить станок к изготовлению недостающей детали для изделия 41427. Оператор зло смотрит на Рея, Демпси и Пича, швыряет на землю гаечный ключ и говорит, что они, должно быть, с ума спятили. Ему и его помощнику понадобилось полтора часа, чтобы запрограммировать станок на предыдущую деталь, которая еще недавно всем была позарез нужна, а теперь ему говорят забыть об этом и опять перенастраивать станок. Да пошли вы все! Пич, известный своей дипломатичностью, рукой отстраняет начальника смены и начальника участка, подходит к оператору и говорит ему, что, если он не будет делать то, что велят, его уволят. Назревает скандал. Рабочий грозит уволиться сам. Появляется профорг. Страсти накаляются. Никто не работает. И вот четыре переполненных эмоциями человека встречают меня с утра пораньше у ворот остановившегося завода.

— И где Билл Пич сейчас? — спрашиваю я.

— В вашем кабинете, — отвечает Демпси.

— Ладно, передайте ему, что я буду через минуту, — прошу я начальника смены.

Демпси торопливо направляется к дверям заводоуправления. Я поворачиваюсь к Мартинесу и рабочему, который оказался тем самым оператором, и говорю им, что, насколько это будет в моих силах, никаких увольнений или наказаний я не допущу, потому что все это чистой воды недоразумение. Кажется, Мартинес не вполне удовлетворен моим обещанием, а оператор станка твердит, что хочет услышать от Пича извинения.

Я не поддаюсь. Я знаю, что лично организовать забастовку у Мартинеса полномочий нет, поэтому говорю, что, если они намерены жаловаться, пусть жалуются; что я буду рад пообщаться с председателем местного профкома Майком О'Доннелом и уверен, что мы обо всем договоримся. Понимая, что до разговора с О'Доннелом сделать больше ничего нельзя, Мартинес уводит рабочего обратно в цех.

— Пусть все приступают к работе, — говорю я.

— Понятно, но все-таки — над чем нам работать? — спрашивает Рей. — Продолжать делать то, что делали, или перестраивать работу под то, чего хочет Пич?

— Делайте то, что хочет Пич, — говорю я.

— Хорошо, но мы потеряем много времени на переналадку, — не унимается Рей.

— Значит, потеряем! — не выдерживаю я. — Рей, я пока сам не знаю, в чем тут дело. Но если Билл здесь, значит, действительно что-то чрезвычайное. Логично?

— Логично, — соглашается Рей. — Как хотите, мне просто хотелось знать, что нам делать.

— Послушайте, я понимаю, что вас застали врасплох, вынуждая перестраиваться на ходу. — Я попытаюсь хоть как-то сгладить недовольство Рея. — Но вы уж постарайтесь выполнить переналадку как можно быстрее и начать изготовление этой детали.

— Хорошо, — говорит он.

Я направляюсь в свой офис и встречаю возвращающегося в цеха Демпси. Такое впечатление, что он выскочил из моего кабинета как ошпаренный. Завидев меня, он качает головой.

— Удачи, — слышу я от него.

Дверь в мой кабинет распахнута настежь. Я захожу. Билл Пич сидит за моим столом. Это коренастый крепыш с густыми волосами стального оттенка и почти такого цвета глазами, которые сверлят меня, пока я, кладу свой кейс на стол, и словно говорят: «Тебе пришел конец, Рого».

— Билл, что происходит? — спрашиваю я.

Он отвечает:

— Нам надо поговорить. Сядь.

Я говорю:

— Я бы и рад, но ты занял мое кресло.

Наверное, не стоило этого говорить.

— Хочешь знать, зачем я здесь? — спрашивает он. — Я здесь затем, чтобы спасти твою шкуру.

— Судя по оказанному мне приему, — отвечаю я, — ты здесь затем, чтобы испортить мои отношения со всем трудовым коллективом.

Он смотрит мне в глаза и говорит:

— Если ты не сумеешь сделать то, что от тебя сейчас требуется, тебе больше не придется беспокоиться об отношениях с трудовым коллективом. Тебе и о заводе не придется больше беспокоиться. Ты можешь остаться без работы, Рого.

— Хорошо, давай поговорим спокойно. Давай обсудим, что за проблема с этим заказом.

Билл рассказывает мне, что вчера вечером, часов в десять, ему домой позвонил старина Баки Бернсайд, президент компании, являющейся одним из крупнейших заказчиков «ЮниКо». Баки устроил настоящую истерику по поводу того, что его заказ (тот самый номер 41427) задерживается уже на семь недель. Он распекал Пича почти час. Похоже, сам Баки оказался в трудном положении оттого, что передал этот заказ нам, хотя все вокруг советовали ему обратиться к одному из наших конкурентов. Накануне Баки ужинал с несколькими своими клиентами, и они едва не стерли его в порошок из-за задержки с выполнением их заказов, которая произошла, как выясняется, из-за нас. Поэтому Баки был совершенно не в себе (а может, еще и слегка пьян). Пич утихомирил его, лишь когда пообещал заняться этим вопросом лично и гарантировал, что заказ будет отправлен сегодня к вечеру, какие бы горы для этого ни пришлось свернуть.

Я пытаюсь объяснить Биллу, что да, мы дали маху, упустив выполнение этого заказа из внимания, но что это вовсе не означает, что он, Билл, должен был устраивать сегодня утром такой переполох, срывая всю работу завода. Он мог бы просто сообщить о случившемся мне, и я бы принял меры.

А где я был вчера вечером, спрашивает он, когда он пытался дозвониться мне домой? В сложившихся обстоятельствах я не могу сказать ему, что у меня есть еще и личная жизнь, что, когда телефон звонил первые два раза, я не снимал трубку, потому что в это время ругался с женой, которая — странное дело — недовольна тем, что я уделяю ей мало внимания. А в третий раз я не снял трубку, потому что в это время мы мирились.

И я решаю сказать Пичу, что поздно пришел домой. Однако его куда больше интересует, как дошло до того, что я не знаю, что творится у меня на заводе. Он уже устал слушать жалобы на опоздания с отправкой заказов. Почему я не контролирую ситуацию?

— Одна из причин, — отвечаю я, — что после второй волны сокращения штатов, которую вы навязали нам три месяца назад, остается только удивляться, как нам хоть что-то удается производить вовремя.

— Эл, — говорит он спокойно, — тебе нужно просто работать и выпускать эти чертовы изделия. Слышишь меня?

— Тогда дай мне людей! — говорю я ему.

— Людей у тебя достаточно! Ищи возможности повышения эффективности. Тебе, Эл, в этом плане еще очень многое можно сделать. Не жалуйся на нехватку людей, пока не покажешь мне, насколько эффективно ты руководишь теми, что у тебя есть.

Я хочу что-то ответить, но Пич поднимает руку, чтобы я молчал. Он идет к двери и закрывает ее. «О черт», — думаю я.

Он поворачивается ко мне и говорит:

— Сядь.

Я все это время стоял. Я сажусь на один из стульев перед столом, где обычно сидят посетители. Пич возвращается на мое законное место.

— Послушай, Эл, спорить об этом — зря тратить время. Ваши последние показатели говорят сами за себя.

— Хорошо, ты прав, — соглашаюсь я. — Вопрос в том, чтобы вовремя отправить заказ Бернсайда...

— Черт побери! — взрывается Пич. — Дело вовсе не в заказе Бернсайда! Заказ Бернсайда — это всего лишь симптом существующей проблемы. Ты думаешь, я приехал сюда только для того, чтобы ускорить отправку этого заказа? Ты думаешь, мне больше нечего делать? Я приехал сюда, чтобы немного встряхнуть тебя и всех, кто здесь работает. И проблема не просто в ненадлежащем обслуживании клиентов. Твой завод терпит убытки.

Он делает паузу, словно хочет дать мне время усвоить сказанное. Потом — ба-бах — его кулак обрушивается на стол. После этого, тыча в меня пальцем, Билл продолжает:

— Если вы не можете вовремя выполнять заказы, я тебе покажу, как это делается. А если вы и после этого не научитесь работать, я избавлюсь от тебя и от этого завода.

— Минуточку, Билл...

У меня нет ни минуты, черт побери! — ревет он. — У меня больше нет времени слушать оправдания. И объяснения твои мне не нужны. Мне нужны результаты. Мне нужны выполненные заказы. Мне нужны доходы!

— Да, я понимаю, Билл.

— Но ты, может быть, не знаешь и не понимаешь того, что наше подразделение сейчас терпит наибольшие убытки за всю свою историю. Мы так глубоко погрязли в этой дыре, что можем уже никогда не выбраться, а твой завод — балласт, который тянет всех нас вниз.

Я уже совершенно обессилен и устало спрашиваю:

— Так чего ты все-таки от меня хочешь? Я работаю здесь полгода. Признаю, что за время моего пребывания здесь дела скорее ухудшились, нежели улучшились. Но я стараюсь, насколько могу.

— Подведем итог, Эл, — говорит Пич. — У тебя есть три месяца, чтобы вытащить завод из ямы.

— А если я не успею? — спрашиваю я.

— Тогда я собираюсь поставить перед руководством вопрос о закрытии завода, — говорит он.

Я теряю дар речи. Ничего худшего в это утро я не ожидал услышать. И все же, честно сказать, это неудивительно. Я смотрю в окно. Стоянка заполняется автомобилями людей, приезжающих на работу в первую смену.

Когда я поворачиваюсь к Пичу, он встает из-за стола. Сев рядом со мной, он подается вперед. Наступает черед утешений.

— Эл, я знаю, что, став управляющим, ты унаследовал не лучшее положение дел. Я дал тебе это место потому, что считал тебя человеком, способным превратить завод из убыточного... ну, хотя бы в безубыточный для начала. И я по-прежнему считаю тебя таким человеком. Но если ты хочешь занять какое-то более или менее высокое место в этой компании, то должен показывать результаты.

— Но мне нужно время, Билл.

— Мне очень жаль, но у тебя есть только три месяца. А если ситуация будет и далее ухудшаться, боюсь, и этого времени у тебя не будет.

Билл смотрит на часы и встает, давая понять, что дискуссия закончена.

— Если я покину тебя сейчас, я пропущу только первую из назначенных встреч, — говорит он.

Я встаю. Он идет к двери.

Взявшись за ручку, он оборачивается и говорит с усмешкой:

— Теперь, когда я помог тебе навести здесь немного шороху, думаю, не будет проблем с отправкой заказа Баки уже сегодня?

— Будет сделано, Билл, — говорю я.

— Хорошо, — говорит он и, подмигнув, открывает дверь.

Минуту спустя я вижу через окно, как Билл садится в свой «мерседес» и едет к воротам.

Три месяца. Ни о чем другом я думать не могу.

Я не помню, когда я отвернулся от окна, не знаю, сколько времени прошло, когда я внезапно осознал, что сижу за своим столом, глядя в пустое пространство. Я решаю, что должен основательнее разобраться в том, что происходит на заводе. Я беру с полки каску и защитные очки и выхожу из кабинета. В приемной сидит секретарша.

— Фрэн, я ненадолго в цех, — говорю я ей, проходя.

Фрэн отрывается от письма, которое печатает, и улыбается.

— Понятно, — говорит она. — Кстати, это машину Пича я видела сегодня на вашем месте на стоянке?

— Да, его.

— Красивая машина, — говорит она с улыбкой. Моей первой мыслью, когда я увидела ее, было то, что она могла бы быть вашей.

Я улыбаюсь в ответ. Она тянется через стол.

— Скажите, сколько стоит такая машина?

— Точно не знаю, но думаю порядка тридцати тысяч долларов, — отвечаю я.

У Фрэн перехватывает дыхание.

— Вы шутите! Так много? Я и не представляла, что машина может столько стоить. Ого! Да, едва ли мне доведется в скором времени поменять свой «шевроле» на такую.

Она хихикает и вновь принимается печатать.

Фрэн — секретарша что надо. Сколько ей лет? Сорок с небольшим, я думаю, учитывая, что у нее двое детей-подростков на шее. Ее бывший муж — алкоголик. Они развелись уже давно, и с тех пор она ничего слышать не хочет о мужчинах. Ну, почти ничего. Фрэн сама мне обо всем этом рассказала на второй день, как я стал управляющим этого завода. Мне она нравится. И ее работа тоже. Мы платим ей хорошую зарплату... во всяком случае, последнее время. Так или иначе, у нее есть еще три месяца.

Завод — это место, где черти и ангелы сочетались браком, чтобы заниматься какой-то серой магией. Такое чувство охватывало меня всегда, когда я входил в цех. Все вокруг одновременно и обыденное, и таинственное. Я всегда считал производственные предприятия удивительно интересным местом — даже визуально. Но большинство людей не разделяют мое мнение.

Когда проходишь через двойные двери, отделяющие заводоуправление от цехов, мир резко меняется. Ряды ламп заливают все пространство теплыми оттенками йодисто-натриевого света. Сначала видишь огромную, от пола до потолка, клетку, все полки которой забиты коробками и ящиками с деталями и материалами, необходимыми для всего, что мы делаем. В узком промежутке между стеллажами по направляющим рельсам на потолке снуют подъемный кран. С пола тянутся вверх, медленно разворачиваясь и сворачиваясь, стальные тросы.

Станки. Завод — это, по сути, одно огромное помещение, заполненное станками и механизмами. Они образуют разные участки, разделенные проходами. Большинство станков окрашены в яркие цвета: оранжевые, лиловые, желтые, синие. На некоторых из новейших станков горят рубиновыми цифрами дисплеи. «Руки» роботов исполняют свой запрограммированный механический танец.

Здесь и там, почти не видные за станками, попадаются люди. Они поднимают головы, когда я прохожу мимо. Некоторые машут рукой; я машу в ответ. Мимо проезжает электрокар, управляемый толстенным парнем.

Женщины за длинными столами занимаются разноцветными проводами. Чумазый сварщик в бесформенном защитном плаще поправляет маску на лице и разжигает свою горелку. За стеклом полногрудая рыжеволосая женщина перебирает клавиши компьютера с экраном янтарного цвета.

В грохоте заводской жизни прослеживается непрерывный основной мотив — гул моторов и вентиляторов. Кажется, слышится какое-то непрерывное дыхание. Время от времени то что-то непонятное грохочет, то предупредительно звонит над головой подъемный кран; щелкают реле; звучат сирены; из динамиков доносится какой-то обезличенный голос, похожий на глас божий, который говорит что-то невразумительное.

Даже посреди всего этого шума я слышу свист. Повернувшись, вижу вдали Боба Донована, которого ни с кем не спутаешь. Этого гиганта ростом в шесть футов четыре дюйма и весом около 250 фунтов (значительная Доля веса приходится на пивное брюшко) душкой никак не назовешь... Я думаю, что парикмахер, который его стрижет, проходил подготовку в морской пехоте. Речь его тоже далека от изысканности. Но, несмотря на некоторые грубые черты, которыми он, я подозреваю, втайне гордится и которые тщательно оберегает, Боб человек хороший. Он уже девять лет работает здесь менеджером по производству. Если вам нужно, чтобы что-то было сделано, достаточно сказать об этом Бобу, и если то, что вам нужно, может быть сделано, оно будет сделано к тому моменту, когда вы в следующий раз упомянете об

этом.

Нас разделяет примерно минута ходьбы. Я вижу, что Боб не очень жизнерадостен.

— Доброе утро, — говорит Боб.

— Не уверен, что оно доброе, — отвечаю я. — Вы слышали о нашем госте?

— Да, об этом весь завод гудит.

— Тогда вы, наверное, знаете, что мы должны срочно отправить заказ номер 41427? — спрашиваю я.

Я вижу, как лицо Боба наливается краской.

— Об этом-то я и хочу поговорить с вами.

— Что-то случилось?

— Не знаю, слышали вы или нет, но Тони, тот самый оператор, на которого накричал Пич, подал заявление об уходе, — говорит Боб.

— Вот черт, — ругаюсь я.

— Думаю, мне не нужно вам говорить, что такими мастерами не разбрасываются. Будет трудно найти ему замену.

— А его можно как-то вернуть?

— Видите ли, я не уверен, что вы захотите этого, — говорит Боб. — Прежде чем уйти, Тони наладил станок, как сказал ему Рей, и запустил его в автоматическом режиме. Но он не завернул как следует два регулировочных болта, и детали, которые станок успел обработать, можно списывать в металлолом.

— И сколько заготовок испорчено?

— Не так много — станок долго не проработал.

— Оставшихся хватит, чтобы выполнить заказ? — спрашиваю я.

— Надо посчитать, — отвечает Боб. — Но проблема в том, что сам станок сломался, и для его починки потребуется какое-то время.

— А что за станок? — спрашиваю я.

— NCX-10, — говорит он.

Я закрываю глаза. Внутри все похолодело. Станок такого типа на заводе только один. Я спрашиваю Боба, насколько сильно поврежден станок. Он говорит:

— Не знаю. Сейчас мы созваниваемся с изготовителем, чтобы проконсультироваться.

Я ускоряю шаг. Хочу сам посмотреть. Боже, мы в настоящей беде. Я оглядываюсь на Боба, который спешит за мной.

— Вы думаете, это саботаж? — спрашиваю я.

Боб смотрит на меня с удивлением:

— Не знаю, не могу сказать. Я думаю, что этот парень был просто сильно расстроен случившимся и потерял голову. Поэтому и напортился.

Я чувствую, как к лицу приливает жар. Холод внутри прошел. Я сейчас так зол на Билла Пича, что представляю, как звоню ему по телефону и прямо высказываю все, что о нем думаю. Это он во всем виноват! Я мысленно вижу его — как он сидит за моим столом и говорит, что научит меня, как добиваться того, чтобы заказы выполнялись вовремя. Спасибо, Билл, молодец. Ты проучил меня.



Когда твой мир рухнет до основания, кажется странным, как могут близкие тебе люди как ни в чем не бывало жить прежней жизнью. Почему катаклизмы твоей жизни вроде бы совершенно не задевают их? Примерно в 18:30 я срываюсь с завода домой, чтобы перевести дух и чего-нибудь перекусить. Когда я вхожу в дом, Джулия смотрит телевизор.

— Привет, — говорит она, — как моя прическа?

Она вертит головой. Ее густые каштановые волосы, прежде прямые, теперь завиты тугими колечками. И цвет уже не тот — местами волосы осветлены.

— Замечательно, — произношу я машинально.

— Парикмахерша сказала, что такая прическа создает впечатление, что глаза расположены шире, — говорит Джулия, хлопая длинными ресницами.

У нее большие голубые глаза, и, на мой взгляд, им совсем не нужно «располагаться шире». Но откуда мне знать?

— Прелестно, — отвечаю я.

— В твоем голосе особой радости не слышно.

— Прости, но у меня сегодня был трудный день.

— Бедняжка, — говорит она. — У меня есть отличная идея! Пойдем куда-нибудь поужинаем, и ты обо всем забудешь.

Я качаю головой:

— Не могу. Я сейчас наскоро перекушу и поеду обратно на завод.

Джулия встает. Я замечаю, что она в новом наряде.

— Очень весело! — говорит она. — А я с таким трудом пристроила детей.

— Джулия, у меня критическая ситуация. Один из самых дорогих станков сегодня утром сломался, а он нужен, чтобы изготовить детали для одного крайне срочного заказа. Я должен быть на месте.

— Хорошо. Прекрасно. Есть нечего — я думала, что мы пойдем ужинать в ресторан, — заявляет Джулия. — Ты же сам говорил вчера вечером.

Теперь я припоминаю. Она права. Это было одним из моих обещаний, когда мы помирились после скандала.

— Мне очень жаль. Послушай, ну, часок я, наверное, мог бы выкроить, — говорю я.

— Как ты себе представляешь за часок отдохнуть в городе? — спрашивает она. — Ладно, Эл, забудь об этом!

— Послушай, — говорю я жене. — Сегодня утром к нам приезжал Билл Пич. Он говорит, что собирается закрыть завод.

Ее лицо меняется. Она рада, что ли?

— Закрывать... в самом деле? — задумчиво спрашивает она.

— Да, дело очень плохо.

— Ты спросил его, где будешь работать потом?

Я не верю своим ушам, но выдавливаю из себя:

— Нет, я не говорил с ним об этом. Моя работа здесь — в этом городе, на этом заводе.

— Но если завод собираются закрыть, разве тебе не интересно, где нам придется жить потом? Лично мне интересно.

— Пока это только разговоры.

— А, — разочарованно тянет она.

Я смотрю на Джулию в упор:

— Ты, похоже, мечтаешь поскорее убраться из этого города.

— Этот город тебе родной, а мне чужой, Эл. У меня нет к нему таких сентиментальных чувств, как у тебя.

— Мы здесь прожили всего лишь полгода, — отвечаю я.

— Так мало? Всего лишь полгода? Эл, у меня здесь нет друзей. Мне даже поговорить не с кем, кроме тебя, а ты почти не бываешь дома. Твои родные — приятные люди, но, пообщавшись с твоей матерью хотя бы час, я схожу с ума. Так что для меня эти шесть месяцев стоят шести лет.

— Чего же ты от меня хочешь? Я сюда не просился. Меня компания послала. Это было чистой случайностью, — говорю я.

Джулия начинает плакать.

— Прекрасно! Езжай на свой завод! А я останусь одна, как, впрочем, каждый вечер.

— Ну, Джулия...

Я обнимаю ее. Так мы стоим несколько минут молча. Перестав плакать, Джулия высвобождается из моих объятий и отступает на шаг.

— Прости меня, — говорит она. — Если тебе нужно ехать, то уже давно пора.

— Может, завтра сходим куда-нибудь? — предлагаю я.

Она разводит руками:

— Хорошо... как получится.

Я направляюсь к выходу и у двери оборачиваюсь.

— С тобой все будет хорошо?

— Конечно. Я найду что-нибудь перекусить в холодильнике, — говорит она.

А я сам так и не поел.

— Ладно, — говорю я, — я тоже перехвачу что-нибудь по дороге на завод. Пока.

Сев в машину, я обнаруживаю, что есть уже не хочется.

С тех пор как мы переехали в Бирингтон, Джулия страдает. В каждом разговоре она жалуется на этот город, а я постоянно защищаю его.

Я родился и вырос в Бирингтоне и чувствую себя здесь как дома. Мне знакомы все улицы. Я знаю, что и где лучше покупать. Знаю самые лучшие бары и прочие места, где можно хорошо провести время. Я чувствую, что этот город в каком-то смысле мой. И это неудивительно, ведь он был мне домом восемнадцать лет.

Но я не питаю в отношении этого города слишком больших иллюзий. Бирингтон — город фабричный. Посторонний человек наверняка не найдет в этом городе ничего интересного. Жилой район, в котором мы поселились, ничем не отличается от любого другого американского пригорода: дома довольно новые; неподалеку торговые центры; сверкают огнями рестораны быстрого питания — все то же, что мы видели во всех других пригородах, где нам приходилось жить.

Но чем ближе к центру города, тем впечатление хуже. Старые кирпичные дома имеют вид потрепанный и обветшалый. Многие магазины зияют пустыми витринами или заколочены досками. Много железнодорожных путей, но мало поездов. На углу Главной и Линкольна

располагается единственный в Бирингтоне и окрестностях «небоскреб» в четырнадцать этажей. Когда его начинали строить — это было около десяти лет назад, — идея казалась весьма перспективной. Служба пожарной охраны использовала это как повод приобрести новую пожарную машину с достаточно длинной лестницей. (С тех пор, я думаю, они тайно мечтают, чтобы в этом «пентхаусе» наконец-то возник пожар и они могли испытать свою новую лестницу.) Местные энтузиасты стали называть новое офисное здание символом жизненной силы Бирингтона, знаком возрождения этого старого индустриального города. Прошло пару лет, и хозяева здания вывесили на крыше огромный щит, на котором жирными красными буквами написано «Купите меня!» и ниже номер телефона. Этот знак виден с объездной трассы, и создается впечатление, что на продажу выставлен весь город. Впрочем, это недалеко от истины.

По пути на работу я каждый день проезжаю мимо другого завода. Он огорожен ржавой железной решеткой с колючей проволокой поверху. Перед воротами завода огромная пустая стоянка — пять акров бетона, сквозь трещины в котором пробиваются кусты бурой травы. Уже много лет здесь не паркуется ни одна машина. Краска на стенах потускнела и облупилась. На высокой стене еще можно различить названия компаний — там, где были когда-то буквы и логотип, краска немного темнее.

Владевшая заводом компания перебралась на юг. Где-то в Северной Каролине ее хозяева построили новый завод. Говорят, что они бежали отсюда из-за проблем с профсоюзом. Говорят также, что этот профсоюз лет через пять достанет их снова, но пока они получили пять лет относительного спокойствия в отношениях с рабочими и возможность платить меньшую зарплату. Пять лет в нынешних условиях планирования — это почти что вечность. А Бирингтону достался в наследство очередной скелет индустриального динозавра и две тысячи выброшенных на улицу людей.

Полгода назад у меня был случай побывать на этом заводе. В то время я подыскивал для своего предприятия дешевое место под склад. Не то чтобы это было моей работой, но я заехал туда за компанией с коллегой, который этим занимался. (Я тогда еще был мечтателем и думал, что когда-нибудь нам понадобится помещение для расширения производства. Теперь это кажется просто смешным.) Тогда меня больше всего поразила тишина. Каждый шаг отдавался эхом. Это было словно заколдованное место: никаких станков, машин — огромное пустое пространство.

Сейчас, проезжая мимо этого завода, я не могу удержаться от мысли, что через три месяца у нас будет то же самое. Мне становится тошно.

Мне больно все это видеть. С середины 70-х годов город неуклонно теряет работодателей — в среднем по одному за год. Они либо полностью разоряются, либо сворачивают производство и переезжают в другое место. Возможно, сейчас пришла наша очередь.

Когда я стал директором завода, бирингтонская «Геральд» написала обо мне статью. Я понимаю, что невелика важность, но на какое-то время я стал знаменитостью местного масштаба: мальчишка вернулся и вознесся на вершину. Как будто бы школьная мечта стала явью. Я с горечью думаю, что в следующий раз мое имя появится в газетах в связи с закрытием завода. Я начинаю чувствовать себя предателем по отношению ко всем жителям нашего города.

Вернувшись на завод, я вижу в дальнем конце зала переминающегося с ноги на ногу Донована. После всех сегодняшних треволнений он, наверное, потерял фунтов пять. Я иду к нему и наблюдаю, как каждые несколько секунд он переходит с места на место, с кем-то заговаривает, что-то проверяет. Я свищу ему, но он не слышит. Я прохожу два участка, прежде чем настигаю его возле NCX-10. Он, кажется, удивляется, завидев меня.

— Получается? — спрашиваю я.

— Пытаемся, — отвечает он.

— Но получится?

— Мы делаем все возможное.

— Боб, мы отправим заказ сегодня или нет? — прямо спрашиваю я.

— Может быть.

Я отворачиваюсь от него и подхожу к NCX-10. Здесь есть на что посмотреть. Это огромный, самый дорогой наш станок с ЧПУ. Он окрашен в яркий лиловый цвет (почему именно в лиловый, меня не спрашивайте). С одной стороны располагается контрольная панель с красными, зелеными и желтыми лампочками, сверкающими тумблерами, черной клавиатурой, магнитными лентами и дисплеем. Выглядит весьма сексуально. Но вся эта красота не главное. Главное происходит там, где в тисках зажата металлическая заготовка. Резец снимает тонкий слой стальной стружки. Бирюзовая струйка смазки равномерно омывает инструмент и заготовку и оползает вместе со стружкой. По крайней мере, эта проклятая штука снова работает.

Сегодня нам повезло. Поломка оказалась не столь значительной. Но ремонт завершился лишь в 16:30. К тому времени к работе приступила уже вторая смена.

На сборочном конвейере мы оставили всех работать сверхурочно, хотя сверхурочная работа противоречит нынешней политике нашего филиала. Я не знаю, по какой статье нам придется списывать расходы, но заказ должен быть отгружен сегодня. Мне уже четыре раза звонил наш директор филиала по маркетингу Джонни Джонс. Ему тоже все уши прожужжали и Пич, и его торговые агенты, и сам заказчик. Мы обязаны отправить заказ сегодня — это не обсуждается.

Поэтому, если опять что-то пойдет не так, мне надеяться не на что. По мере изготовления очередной детали ее поспешно доставляют к месту сборки узла, а потом каждый готовый узел подается на общий сборочный конвейер. Что тут говорить об эффективности работы? Люди туда-сюда переносят по одной детали. Если посчитать выход деталей на одного работника... Это безумие. Честно говорят, меня удивляет, где Боб берет столько людей.

Я оглядываюсь вокруг. На всем заводе сейчас едва ли найдешь человека, который работал бы не на заказ 41427. Всех, кого было можно, Донован мобилизовал на эту работу. Конечно, не так должны дела делаться.

Но главное, работа над заказом продвигается.

Я смотрю на часы. Начало двенадцатого. Мы в погрузочном цеху. Задние двери трейлера уже закрыты. Водитель поднимается в кабину. Он включает мотор, снимает машину с ручника и уезжает.

Я поворачиваюсь к Доновану. Он смотрит на меня.

— Поздравляю, — говорю я.

— Спасибо, но не спрашивайте меня, как нам это удалось, — отвечает он.

— Ладно, не буду. А что вы скажете на то, чтобы где-нибудь перекусить?

Впервые за день Донован улыбается. Вдали еще слышен рык грузовика.

Мы садимся в машину Донована, потому что она припаркована ближе, чем моя. Первые два заведения, в которые мы пытаемся сунуться, закрыты. Тогда я предлагаю следовать моим инструкциям. Мы переезжаем реку по мосту 16-й улицы и едем по Бессемеру до самой мельницы. Там я говорю Доновану свернуть вправо, и мы начинаем крутиться по боковым переулкам. Дома там построены стена к стене — ни дворики, ни травы, ни деревьев.

Улицы узкие, да еще заставлены машинами, поэтому маневрирование становится довольно трудным делом. Наконец мы останавливаемся возле гриль-бара Седника.

Донован скептически смотрит вокруг и говорит:

— Вы уверены, что нам именно сюда?

— Да, да. Здесь лучшие в городе гамбургеры, — говорю я.

Войдя внутрь, мы устраиваемся в кабинке в глубине зала. Максина узнает меня и с радостью устремляется к нам, чтобы принять заказ. Мы с минуту болтаем, потом я заказываю для себя и Донована гамбургеры, жареную картошку и пиво.

— Вам знаком этот бар? — спрашивает Донован, озираясь. ^

— Здесь я впервые в жизни напился. Кажется, это случилось на третьем табурете слева, но я могу ошибаться — прошло много времени.

— Вы так поздно начали пить или росли в этом городе? — спрашивает Донован.

— Я вырос в двух кварталах отсюда. Мой отец держал на углу бакалейный магазин. Сегодня им управляет мой брат.

— Я не знал, что вы родом из Бирингтона, — говорит Донован.

— Со всеми переводами мне потребовалось пятнадцать лет, чтобы вернуться сюда.

Приносят пиво.

— Эти два бокала за счет заведения, — говорит Максина.

Она кивает на Джо Седника, который стоит за стойкой бара. Мы с Донованом благодарно машем ему.

Донован поднимает свой бокал:

— За успешную отгрузку заказа 41427.

— За это надо выпить, — соглашаюсь я, и мы чокаемся.

Сделав несколько глотков, Донован заметно расслабляется. Но я продолжаю думать о прожитом дне.

— Вы знаете, эта отгрузка дорого нам обошлась, — говорю я. — Мы потеряли ценного станочника. Придется оплачивать ремонт NCX-10. Плюс плата за сверхсрочную работу.

— Плюс время, которое мы потеряли, пока станок стоял, — добавляет Донован. — Но вы должны признать, что, когда запахло жареным, мы зашевелились по-настоящему. Если бы так каждый день.

— Нет уж, спасибо, — усмехаюсь я. — Таких дней, как этот, нам не нужно.

— Я имею в виду не то, что нам нужно, чтобы Билл Пич каждый день приходил на завод. Но мы все-таки выполнили заказ, — говорит Донован.

— Я обеими руками за выполнение заказов, Боб, но не так, как мы делали это сегодня.

— Но мы же справились, не так ли?

— Справились. Но так работать, как сегодня, мы не можем себе позволить, — говорю я.

— Я просто посмотрел, что должно быть сделано, мобилизовал на эту работу всех, кого смог найти, и послал к черту все правила.

— Боб, знаете, какой была бы эффективность нашей работы, если бы мы каждый день работали так, как сегодня? — спрашиваю я. — Мы не можем каждый раз направлять все силы завода на выполнение одного-единственного заказа. Теряется экономия от масштаба производства. Растет себестоимость продукции — она будет еще выше, чем сейчас. Мы не можем управлять заводом, ориентируясь лишь на потребности текущего момента.

Донован задумывается. Наконец он говорит:

— Возможно, работая в свое время диспетчером, я привык смотреть на вещи в искаженном свете.

— Послушайте, сегодня вы поработали отлично. Я действительно так считаю. Но политика компании вырабатывается с определенной целью. Вы должны это понимать. И позвольте мне сказать вам, что Билл Пич не ограничится этой заварухой с сегодняшним заказом. В конце месяца он придет снова, и многие головы полетят, если мы не сумеем повысить эффективность завода.

Донован медленно кивает, а затем спрашивает:

— А что мы будем делать в следующий раз, когда подобное случится?

Я улыбаюсь.

— Возможно, то же самое, — говорю я ему. Затем я поворачиваюсь к Максине. — Будьте

добры, еще две кружки пива. Впрочем, нет. Чтобы вам лишний раз не ходить, несите сразу большой кувшин.

Так мы преодолели сегодняшний кризис. Мы победили. Еле-еле. И сейчас, когда Донован ушел, а действие алкоголя прошло, я уже не вижу, что мы, собственно, праздновали. Ну, удалось нам выполнить один очень срочный заказ. Ура!

Настоящая проблема в том, что завод, которым я управляю, оказался в черном списке. Пич определил срок его дальнейшей жизни в три месяца, после чего кислород будет перекрыт.

Это означает, что у меня есть два, максимум три месяца, чтобы заставить Пича передумать. В противном случае по истечении этого срока он отправится на совет директоров и представит неутешительные цифры. Все собравшиеся будут смотреть в рот Грэнби. Грэнби задаст пару вопросов, еще раз посмотрит на цифры и кивнет головой. И все. Как только совет директоров примет решение, его уже не изменить.

Они дадут нам время рассчитаться с долгами, после чего 600 работников завода пополнят ряды безработных, соединившись со своими бывшими коллегами и друзьями, *другими* 600 работниками, которых мы уже уволили или отправили в отпуск за свой счет.

Таким образом, филиал «ЮниВер» уйдет с рынка, где он не может больше конкурировать. А это значит, что люди не будут покупать наши прекрасные продукты, которые мы не можем изготавливать достаточно дешево, или достаточно быстро, или достаточно качественно, или что там еще, чтобы одолеть японцев. И не только японцев, но и всех остальных, кто работает в нашем сегменте рынка, если на то пошло. Именно такая «гибкость» делает нас одним из основных подразделений «семейства» предприятий «ЮниКо», и именно благодаря ей мы можем стать очередным подразделением какой-то другой корпорации, когда большие шишки в управлении компании решатся на слияние с кем-нибудь из таких же неудачников. Такова, мне кажется, суть нынешней стратегии нашей компании.

При чем здесь интересы мелких букашек, вроде нас?

Каждые полгода очередная группа «специалистов» корпорации разрабатывает очередную программу, которая подается как новейшая панацея от всех наших бед. Некоторые из предлагаемых идей кажутся вроде бы и неплохими, но в конечном итоге никакой пользы они не приносят. Мы кое-как сводим концы с концами, но лучше не становится. Большей частью положение ухудшается.

Ладно. Хватит скулить, Рого. Постарайся успокоиться. Мысли рационально. Никого вокруг нет. Уже поздно. Наконец-то я один в своем кабинете, на троне своей империи, какой бы щедедушной она ни была. Никто не мешает. Телефон молчит. Давай попробуем трезво проанализировать ситуацию. Что нам мешает устойчиво поставлять на рынок качественный продукт вовремя и по конкурентоспособным ценам?

Что-то не так. Не знаю что, но что-то важное. Чего-то не хватает.

Завод, которым я руковожу, может и должен быть хорошим предприятием. Да что говорить, это и есть хороший завод. У нас передовые технологии. У нас есть самые лучшие станки, какие только можно купить за деньги. У нас есть роботы. У нас есть компьютерная система, которая способна делать что угодно, разве что кофе не варит.

И люди у нас хорошие. Разумеется, есть у нас и слабые места, но в основном работники у нас хорошие, хотя использовать их труд можно с гораздо большей эффективностью. И с профсоюзом больших проблем нет. Стычки, конечно, случаются, но профсоюзы есть и у наших конкурентов. Кроме того, профсоюз в последнее время пошел на значительные уступки — не на такие, как нам бы хотелось, но, во всяком случае, мы заключили с ними договор.

Машины есть. Люди есть. Материалы есть все, какие нужно. Рынок тоже есть, ведь конкуренты наши тоже что-то продают. В чем же дело?

Чертова конкуренция — вот что нас убивает. С тех пор как японцы пришли на наши рынки, конкуренция стала просто чудовищной. Три года назад они превосходили нас в качестве и дизайне. Нам удалось в этих позициях сравняться с ними. Теперь они бьют нас в цене и скорости поставок. Хотелось бы мне знать их секрет.

Что я могу сделать, чтобы стать более конкурентоспособным?

Я сократил издержки. Ни один из менеджеров в нашем филиале не снизил издержки до такой степени, как я. Сокращать больше нечего.

И производительность труда на нашем заводе, что бы ни говорил Пич, совсем неплохая. На многих заводах нашей компании она значительно ниже — я точно знаю. А тем, у кого она лучше, не приходится иметь дело с такой сильной конкуренцией, как мне. Может, я и мог бы повысить эффективность еще немного, но... не знаю. Это все равно что хлестать лошадь, которая и так бежит изо всех сил.

Надо что-то делать с несвоевременным выполнением заказов. На нашем заводе ничто не отгружается без проталкивания. У нас огромное количество недоделанной продукции. Материалы отпускаются по графику, но до конца производственной цепочки ничто не доходит вовремя, как запланировано.

И в этом нет ничего необычного. Почти на каждом заводе, который я знаю, есть диспетчеры-«толкачи». И если побывать на любом американском заводе нашего масштаба, можно обнаружить примерно такое же количество незавершенной продукции. Не знаю, в чем дело. С одной стороны, наш завод ничем не хуже большинства других, которые я видел, — на самом деле он лучше многих. С другой стороны, мы терпим убытки.

Если бы у нас была возможность рассчитаться со старыми заказами, не принимаясь за новые! Иногда мне кажется, что у нас поселилась нечистая сила. Каждый раз, когда дела начинают идти на поправку, эта нечисть проникает на завод — в пересменку, когда ее никто не видит, — и портит все, что стало налаживаться. Точно, все дело в нечистой силе!

Может, я чего-то не понимаю? Но, черт возьми, я дипломированный инженер и менеджер. Пич никогда не поставил бы меня на эту должность, если бы не был уверен в моем профессионализме. Так что дело не может быть во мне. Или может?

Боже, сколько лет прошло с тех пор, как я начал свою карьеру самоуверенным мальчишкой, который все знал, — четырнадцать, пятнадцать? Сколько долгих дней минуло с той поры?

Я привык думать, что если постараюсь, то смогу добиться чего угодно. Я тружусь с того дня, как мне стукнуло двенадцать. Школьником я после уроков работал в магазине своего отца. Став постарше, в летние каникулы я работал на мельницах. Мне всегда говорили, что терпение и труд все перетрут. Правда ли это? Посмотрите на моего брата — он по праву старшего пошел проторенным путем. Ему не приходилось особо стараться, и сейчас он владеет бакалейным магазином в худшем районе города. А теперь посмотрите на меня. Я старался изо всех сил. Я потел в университете. Я получил работу в большой компании. Я стал чужим своей жене и детям. На меня валилось все дерьмо, которое могла дать мне «ЮниКо», и я просил: «Мне мало, дайте еще!» Боже, как я преуспел! Мне тридцать восемь лет, и я никчемный директор жалкого завода! Чудесно, не правда ли? Я весел и счастлив.

Пора убираться отсюда. На один день веселья хватит.



Я просыпаюсь, чувствуя, что Джулия пододвигается ко мне. Нет, к сожалению, это не от избытка чувств — она тянется к ночному столику, где стоит электронный будильник. На табло светятся цифры 6:03 — значит, будильник звонит уже три минуты. Джулия с остервенением бьет по кнопке звонка. Через несколько мгновений я слышу, что ее дыхание выравнивается — она снова спит. Добро пожаловать, новый день.

Примерно сорок пять минут спустя я выезжаю на своем «бьюике» из гаража. На улице еще темно. Но не успеваю я проехать несколько миль, как небо светлеет. На полпути к городу показывается солнце. Но я слишком погружен в свои мысли, чтобы сразу заметить это. Я поворачиваю голову и вижу, что солнце уже висит за деревьями. Меня иногда бесит, что я всегда так занят и озабочен, что, как я полагаю, и большинство людей, не обращаю внимания на все те чудеса, которыми полнится каждый божий день. Вместо того чтобы наслаждаться рассветом, я впиваюсь глазами в шоссе и думаю о Пиче. Он созвал в головном офисе совещание, на которое приглашены все подотчетные ему директора заводов. Совещание назначено на 8:00. Забавно, что Пич ни словом не обмолвился о теме совещания. Большой секрет — как будто война начинается или что-то в этом роде. Нам велено прибыть в восемь и взять с собой отчеты и прочую информацию, которая может понадобиться для всестороннего анализа деятельности филиала.

Впрочем, мы все догадались, о чем пойдет речь. Во всяком случае, представление имеем. По слухам, Пич собирается сообщить нам, как плохо филиал работал в первом квартале. Потом он намерен нацелить на новые высоты продуктивность, дав конкретные задания и взяв обязательства с каждого завода. Я думаю, именно в этом причина столь раннего начала совещания — Пич полагает, что таким образом даст нам надлежащее представление о дисциплине, а также о важности и срочности предлагаемых мер.

Ирония ситуации в том, что, чтобы попасть на совещание в столь ранний час, половине приглашенных пришлось вылететь накануне вечером. А это означает расходы на гостиницу и дополнительные траты на питание. Таким образом, чтобы возвестить нам о том, как плохо работает филиал, Пич собирается израсходовать лишние пару тысяч долларов. Этих расходов вполне можно было бы избежать, если бы совещание было назначено на час или два позже.

Я думаю, что Пич начинает терять почву под ногами. Не то чтобы он близок к духовному кризису, но все происходящее свидетельствует о чрезмерно нервной реакции с его стороны. Он подобен генералу, который знает, что проигрывает битву, но в отчаянном желании выиграть ее забывает о своей стратегии.

Пару лет назад он был другим. Он был самоуверен; он не боялся делегировать ответственность; он позволял нам действовать самостоятельно, пока мы получали хороший результат. Он старался быть «просвещенным» менеджером. Он пытался быть открытым к новым идеям. Если приходил какой-нибудь консультант и говорил: «Чтобы работать продуктивно, служащие должны любить свою работу», — Пич старался выслушать. Но тогда объем продаж рос и бюджет ломился от денег.

А что он говорит сейчас?

«Мне наплевать на их самочувствие! Если это стоит лишних денег, я за это платить не буду».

Так он заявил менеджеру, который пытался уговорить Пича открыть для служащих спортзал, исходя из той посылки, что в здоровом теле здоровый дух и т. п. Пич фактически выставил его из своего кабинета.

А теперь он приходит на мой завод и устраивает кавардак во имя улучшения обслуживания клиентов. Эта была уже не первая моя стычка с Пичем, хотя прежние столкновения были не столь серьезны, как вчерашнее. Обиднее всего, что мы с ним в общем-то всегда ладили. Какое-то время назад я даже думал, что мы друзья. Когда я был у него в штате, мы в конце дня сживали в его кабинете и часами разговаривали. Изредка мы выпивали вместе. Все считали, что у меня где-то есть волосатая рука. Но я думаю, что нравился Пичу именно тем, что у меня никакого блата не было. Я просто хорошо работал, и мы ладили.

Как-то у нас в Атланте был безумный вечер на годовом собрании торговых представителей компании, когда Пич, я и несколько весельчаков из отдела маркетинга украли пианино в баре отеля и устроили песнопения в лифте. Когда двери открывались, другие постояльцы отеля, дожидавшиеся лифта, слышали очередной куплет ирландской застольной песни в нашем хоровом исполнении под музыкальное сопровождение Пича. (Да-да, он еще и на фортепиано

хорошо играет.) Менеджер отеля поймал нас только через час. К тому времени толпа слушателей у лифта слишком разрослась, и мы перебрались на крышу отеля, откуда пели для всего города. Мне пришлось вытаскивать Билла из драки с двумя вышибалами, которых менеджер отеля привел, чтобы унять нас. Да, вечерок был веселый! Закончился он уже на рассвете, когда мы с Биллом в какой-то грязной забегаловке на другом конце города чокались стаканами с апельсиновым соком.

Пич был один из тех, кто дал мне ясно понять, что у меня есть будущее в этой компании. Это он вытащил меня на белый свет, когда я был начинающим инженером и все мои умения сводились лишь к тому, чтобы биться головой в стену. Это он привел меня в управление компании. Это он настоял, чтобы я вернулся в университет и получил диплом менеджера.

А теперь мы орем друг на друга. Невероятно.

В 7:50 я паркуюсь в гараже под зданием «ЮниКо». Пич и административный штат его отделения занимают три этажа. Я выбираюсь из машины и достаю из багажника кейс. Сегодня он весит не меньше десяти фунтов, потому что набит отчетами и распечатками. Сегодня я не жду приятного дня. С хмурым лицом я направляюсь к лифту.

— Эл! — слышу я голос за спиной.

Я поворачиваюсь. Меня догоняет Натан Селвин. Я жду его.

— Как дела? — спрашивает он.

— Нормально. Рад тебя видеть, — говорю я. Дальше мы идем вместе. — Я видел приказ о вашем назначении в штат Пича. Поздравляю.

— Спасибо. Правда, я не уверен, что сейчас это лучшее место, когда все так поворачивается.

— А что? Билл заставляет вас работать ночами?

— Нет, не в этом дело, — говорит Натан, а потом, помолчав, добавляет: — Слышали новость?

— Какую?

Он останавливается и оглядывается. Вокруг никого нет.

— Насчет филиала, — говорит он тихо.

Я пожимаю плечами: не знаю, о чем он говорит.

— Филиал собираются прикрыть, — продолжает Натан. — На пятнадцатом этаже все трясется от страха. Пич неделю назад получил предупреждение от Грэнби. Он должен до конца года улучшить показатели, иначе весь филиал пойдет на продажу. И не знаю, правда ли это, но я слышал, что Грэнби особо подчеркнул, что, если филиал пойдет ко дну, Пич окажется там же.

— Вы уверены?

Натан кивает и добавляет:

— Видимо, это уже давно замышлялось.

Первым делом я думаю о том, что недавнее поведение Пича вполне можно объяснить. Все, к чему он стремился, над чем трудился, теперь под угрозой. Если филиал купит какая-то другая корпорация, Пичу там места не будет. Новые хозяева захотят устроить чистку и наверняка начнут ее сверху.

А как насчет меня? Я сохраню работу? Хороший вопрос, Рого. Пока я не узнал последнюю новость, я полагал, что после закрытия завода Пич найдет мне местечко. Так обычно делается. Конечно, это могло быть не совсем то, что мне нравится. Я знаю, что на заводах «ЮниВер» недостатка в директорах не наблюдается. Но я был уверен, что Пич возьмет меня на старое место в административном штате, хоть и знаю, что это место уже занято и что Пич тем парнем вполне доволен. Да-да, помнится, вчера он в начале разговора пригрозил, что я могу вообще остаться без работы.

Черт, через три месяца я могу оказаться на улице!

— Послушай, Эл, если кто спросит, ты ничего не слышал! — говорит Натан.

И он уходит. Я обнаруживаю, что стою один в коридоре на пятнадцатом этаже. Я даже не помню, как входил в лифт, и вот я уже наверху. Смутно припоминаю, что говорил мне Натан, в частности о том, что все сотрудники составляют резюме.

Я озираюсь, не могу сообразить, зачем я здесь, и тут вспоминаю про совещание. Я направляюсь по коридору к конференц-залу и вижу входящих туда людей.

Я тоже вхожу и занижаю место. Пич стоит у дальнего стола. Перед ним установлен диапроектор. Он начинает говорить, когда часы на стене показывают ровно восемь.

Я оглядываюсь на других присутствующих. Собралось человек двадцать, и в большинстве своем они, не отрываясь, смотрят на Пича. Хилтон Смит, правда, смотрит на меня. Он тоже директор завода, и мне он никогда особо не нравился. Мне не нравится его стиль поведения — он всегда выпячивает свое новаторство в работе, хотя большую часть времени делает то же, что и остальные. Так или иначе, он смотрит на меня, словно пытается в чем-то удостовериться. Может, я выгляжу слегка растерянным? Интересно, что он знает? Я смотрю на него в упор, пока он не переключает внимание на Пича.

Когда мне наконец удается настроиться на то, что говорит Пич, я обнаруживаю, что он передает слово Этану Фросту, главбуху филиала — сухому, морщинистому старику, который мог бы почти без грима играть саму смерть с косой.

Его всегдашняя угрюмость вполне соответствует сегодняшней новости. Первый квартал только что закончился и был ужасен во всех отношениях. Филиалу грозит реальная опасность остаться без оборотных средств. Всем необходимо подтянуть пояс.

Когда Фрост свое выступление завершает, Пич встает и с угрюмой решимостью начинает говорить о том, каким образом мы собираемся справиться с возникшими трудностями. Я пытаюсь слушать, но после пары фраз мозг отключается. Я слышу лишь отдельные обрывки.

— ...необходимо минимизировать риск... приемлемо для нашей нынешней маркетинговой стратегии... не снижая стратегических расходов... необходимые жертвы... повышение эффективности во всех подразделениях...

На экране появляются графики. Я вижу, что остальные что-то записывают, обмениваются мнениями. Я борюсь с собой, но сосредоточиться никак не могу.

— ...объем продаж в минувшем квартале сократился на двадцать два процента по сравнению с первым кварталом прошлого года... общая стоимость сырья возросла... если мы посмотрим на долю рабочих часов, потраченных непосредственно на производство, то увидим, что по этому параметру мы отстаем от стандарта на двенадцать с лишним процентов...

Я твержу себе, что должен взять себя в руки и быть внимательным. Я достаю из пиджака ручку, чтобы делать записи.

— И ответ ясен, — говорит Пич. — Будущее нашего бизнеса зависит от нашей способности повысить эффективность.

Но я не могу найти ручку. Я лезу в другой карман. И вытаскиваю оттуда сигару. Я удивленно пялюсь на нее. Я ведь больше не курю. Несколько секунд я пытаюсь понять, откуда взялась эта сигара.

И тут я вспоминаю.



Две недели назад на мне был этот же костюм. В те счастливые дни я думал, что у меня все хорошо. Я в командировке и жду пересадки на другой рейс в чикагском аэропорту О'Хара. У меня есть еще немного времени, и я иду в зал ожидания. Зал забит командированными бизнесменами вроде меня. Я ищу, куда сесть, глядя поверх мужчин в тройках в тонкую полоску и женщин в консервативных блейзерах, и мой взгляд задерживается на голове одного мужчины в свитере.

Он сидит и читает, держа в одной руке книгу, а в другой сигару. Рядом с ним оказывается свободное место. Я иду к нему. И только когда усаживаюсь, до меня доходит, что этот человек мне знаком.

Когда в одном из самых оживленных аэропортов мира натыкаешься на знакомого, это всегда шокирует. Какое-то время я сомневаюсь, он ли это. Но он слишком уж похож на физика, которого я когда-то знал. Когда я сажусь, он отрывает глаза от книги, и я вижу на его лице тот же немой вопрос: я знаю вас?

— Иона? — решаюсь я спросить.

— Да?

— Я Алекс Рого. Помните меня?

Выражение его лица подсказывает мне, что он не может вспомнить.

— Мы были знакомы когда-то, — продолжаю я. — Я был студентом и получил грант на изучение математических моделей, над которыми вы тоже работали. Помните? У меня тогда была борода.

Его лицо наконец светлеет.

— Ну конечно! Да, я помню вас. Точно, Алекс.

— Верно.

Официантка спрашивает, не хочу ли я чего-нибудь выпить. Я заказываю виски с содовой и спрашиваю у Ионы, не присоединится ли он ко мне. Он ничего не заказывает — у него скоро рейс.

— Как поживаете? — спрашиваю я.

— Занят, — говорит он. — Очень занят. А вы?

— То же самое. Сейчас направляюсь в Хьюстон. А вы?

— А я в Нью-Йорк, — отвечает Иона.

Кажется, этот разговор ни о чем начинает ему надоедать. Возникает пауза. Но у меня есть привычка — хорошая или дурная (и не всегда подвластная мне) — заполнять тишину звуком собственного голоса.

— Забавно, что я столько планов строил заняться наукой, а оказался в бизнесе, — говорю я. — Я сейчас менеджер одного из заводов компании «ЮниКо».

Иона кивает. Кажется, это вызывает у него интерес. Он пыхает сигарой. Я продолжаю говорить. Мне это нетрудно.

— Собственно, потому-то я и еду в Хьюстон. Мы состоим в одной из промышленных ассоциаций, и эта ассоциация пригласила представителей «ЮниКо» на свою ежегодную конференцию о перспективах использования роботов в промышленности.

— Понимаю, — откликается Иона. — Предстоит техническая дискуссия.

— Не столько техническая, сколько привязанная к бизнесу, — возражаю я. Потом я вспоминаю, что у меня есть, что ему показать. — Секундочку...

Я кладу кейс на колени, раскрываю его и достаю копию программки, присланной мне ассоциацией.

— Вот, — говорю я и начинаю читать. — «Роботы: решение американского производственного кризиса восьмидесятых годов... Совещание пользователей и экспертов по поводу роли промышленных роботов в американском производстве».

Но когда я поворачиваюсь к Ионе, он отнюдь не выглядит потрясенным. Да он же ученый, думаю я. Мир бизнеса ему непонятен.

— Вы говорите, что на вашем заводе есть роботы? — спрашивает он.

— В некоторых цехах — да, — говорю я.

— И они действительно повысили эффективность труда?

— Конечно, — отвечаю я и гляжу в потолок, вспоминая нужную цифру. — Кажется, в каком-то направлении был достигнут рост на тридцать шесть процентов.

— Правда? На тридцать шесть? — переспрашивает Иона. — Стало быть, ваша компания от одной только установки нескольких роботов зарабатывает на тридцать шесть процентов больше, так что ли? Невероятно.

Я не могу удержаться от улыбки.

— Ну... не совсем так, — поправляю я его. — Если бы все было так просто! Вопрос, конечно, намного сложнее. Видите ли, тридцатишестипроцентный рост был достигнут только в одном цеху.

Иона смотрит на свою сигару, затем тушит ее в пепельнице.

— Значит, никакого роста продуктивности не было, — категорично заявляет он.

Я чувствую, что моя улыбка угасает.

— Не уверен, что понимаю вас, — говорю я.

Иона заговорщицки наклоняется ко мне и шепчет:

— Позвольте мне спросить у вас — только это между нами. Смог ли ваш завод отгрузить хотя бы на одно изделие больше в результате роста, достигнутого в цеху, где были установлены роботы?

— Ммм, я должен проверить цифры... — мямлю я.

— Вы кого-нибудь уволили? — снова спрашивает он.

Я откидываюсь в кресле. К чему он клонит?

— Вы спрашиваете, уволили ли мы кого-нибудь по причине установки роботов? — переспрашиваю я. — Нет, у нас есть договоренность с профсоюзом, что в результате повышения продуктивности никто уволен не будет. Мы переводим людей на другие места. Конечно, когда производство сокращается, увольнять приходится.

— Но сами по себе роботы, как я понял, не сокращают расходов завода на рабочую силу, — говорит он.

— Нет, — вынужден признать я.

— Тогда скажите мне, уровень запасов снизился? — спрашивает Иона.

Я не выдерживаю и усмехаюсь:

— Эй, Иона, что-то вы увлеклись.

— Нет, просто скажите мне, — настаивает он. — Уровень запасов снизился?

— Думаю, нет. Но надо бы уточнить.

— Уточните, если вам угодно, — говорит Иона. — Но если уровень запасов не сократился... и если расходы на рабочую силу не уменьшились... и если компания не продает больше продукции, — а она, очевидно, не продает, раз количество отгружаемых изделий не растет, — вы не можете говорить, что роботы повысили продуктивность вашего завода.

У меня возникает такое ощущение, какое наверняка возникло бы у вас, если бы вы находились в лифте, у которого оборвался трос.

— Да, я понимаю, о чем вы говорите, и в чем-то вы, наверное, правы, — говорю я ему. — Но эффективность повысилась, себестоимость снизилась...

— В самом деле? — спрашивает Иона и захлопывает книгу.

— В самом деле. Эффективность, или КПД, держится у нас в среднем на уровне выше девяноста процентов, и издержки в расчете на деталь существенно снизились. Позвольте мне сказать вам, что для сохранения конкурентоспособности, повышения эффективности и снижения себестоимости в наши дни нужно делать все возможное.

Официантка приносит виски и ставит на столик рядом со мной. Я даю ей пятерку и жду сдачу.

— При такой высокой эффективности ваши роботы должны быть постоянно в работе, — говорит Иона.

— Так и есть, — киваю я. — Это обязательно. В противном случае вся экономия себестоимости исчезнет и эффективность покатится вниз. Это относится не только к роботам, но и к другим производственным ресурсам — станкам, рабочим и т. п. Мы должны постоянно поддерживать высокий уровень производства, чтобы сохранять эффективность и экономить на себестоимости.

— В самом деле? — снова спрашивает Иона.

— Ну конечно. Разумеется, это не означает, что у нас нет проблем.

— Понимаю, — задумчиво говорит Иона. Тут он вдруг улыбается. — Да бросьте вы. Будьте откровенны. Ведь уровень запасов у вас выше крыши, разве не так?

Я изумленно смотрю на него. Откуда он знает?

— Если вы имеете в виду количество заказов, находящихся в стадии исполнения...

— Все ваши запасы, — настаивает он.

— Ну, это зависит... Где-то больше, где-то меньше.

— И все всегда опаздывает? — продолжает допрос Иона. — Вы ничто не можете отправить вовремя?

— В этом я должен сознаться, — говорю я. — Соблюдение сроков — действительно большая для нас проблема. И в последнее время она сильно портит наши отношения с клиентами.

Иона кивает, словно предвидел мои слова.

— Минутку... — говорю я. — А откуда вы все про нас знаете?

Он снова улыбается:

— Просто догадался. Кроме того, такое же положение вещей я наблюдаю на очень многих промышленных предприятиях. Вы не одиноки.

— Но разве вы не физик? — спрашиваю я.

— Я ученый, — говорит он. — И прямо сейчас, разговаривая с вами, я занимаюсь наукой об организациях, в частности производственных организациях.

— Не знал, что есть такая наука, — бормочу я.

— Теперь есть, — отвечает он.

— Что бы это ни была за наука, должен признаться, что вы только что точно попали в две мои главные проблемы, — говорю я ему. — Как вам...

Я останавливаюсь, потому что Иона восклицает что-то на иврите. Затем он сует руку в карман брюк и достает старинные часы.

— Простите, Алекс, но если я не поспешу, то опоздаю на самолет, — говорит он.

Он встает и тянется за своим плащом.

— Очень жаль, — говорю я. — Ваши слова заинтриговали меня.

Иона задерживается.

— Что ж, если вы когда-нибудь всерьез задумаетесь о том, что мы здесь обсуждали, это поможет вам выпутать свой завод из беды, которая ему грозит.

— Нет, у вас, должно быть, сложилось неверное представление, — возражаю я. — У нас, конечно, есть проблемы, но я бы не сказал, что наш завод *в беде*.

Он смотрит мне прямо в глаза. Он знает, что происходит, думаю я.

— Вот что я вам скажу, — говорю я. — У меня есть свободное время. Может, я провожу вас до самолета? Вы не возражаете?

— Нисколько, — отвечает он. — Но нам нужно поторопиться.

Я встаю, беру свой кейс и плащ. Напиток так и остался нетронутым. Я быстро отхлебываю глоток на ходу. Иона уже идет к выходу и у двери дожидается меня. Потом мы оба выходим в коридор, наполненный спешащими людьми. Иона прибавляет шаг. Я едва успеваю за ним.

— Мне любопытно, — говорю я ему, — что заставило вас подумать, что на нашем заводе что-то не так?

— Вы мне сами это сказали, — отвечает Иона.

— Нет, этого не было.

— Алекс, — говорит он, — из ваших слов мне стало ясно, ваш завод далеко не столь продуктивен, как вы думаете. Верно как раз обратное. Ваш завод работает крайне непродуктивно.

— Это не согласуется с показателями, — возражаю я. — Или вы хотите сказать, что мои люди ошибаются в расчетах и донесениях или... что они лгут мне?

— Нет, — отвечает он. — Я не думаю, что ваши люди лгут. Но вот то, что ваши показатели лгут, — это точно.

— Хорошо, бывает, конечно, что мы завышаем цифры то здесь, то там. Но в эту игру играют все.

— Вы упускаете из виду один момент, — говорит Иона. — Вы думаете, что то, что вы делаете, продуктивно... но у вас искаженные представления.

— В чем же мои представления искажены? Они ничем не отличаются от представлений других менеджеров.

— Именно так, — соглашается Иона.

— Что вы хотите этим сказать? — я начинаю обижаться.

— Алекс, если вы похожи на большинство нормальных людей, вы очень многие вещи принимаете на веру, совершенно не думая о них, — говорит Иона.

— Я думаю все время, — не соглашаюсь я. — Это часть моей работы.

Он качает головой:

— Алекс, вот еще раз скажите, почему вы считаете своих роботов большим достижением.

— Потому что они повысили продуктивность, — отвечаю я.

— А что такое продуктивность?

Я задумываюсь, пытаюсь вспомнить.

— Согласно тому, как определяет ее моя компания, есть специальная формула, что-то вроде добавленной стоимости на одного работника, поделенной на...

Иона снова качает головой.

— Как бы ее ни определяла ваша компания, на самом деле продуктивность нечто совсем иное, — говорит он. — На минуту забудьте о формулах и попытайтесь сказать своими словами, опираясь на собственный опыт, что значит быть продуктивным.

Мы поворачиваем за угол. Впереди я вижу службу безопасности и рамку металлоискателя. Я собираюсь здесь остановиться и попрощаться с Ионой, но он не замедляет шага.

— Просто скажите мне, что значит быть продуктивным, — просит он снова, проходя через металлоискатель. — Для вас лично что это значит?

Я кладу свой кейс на бегущую дорожку и следую за Ионой. Мне все еще непонятно, что он хочет от меня услышать.

Пройдя через арку металлоискателя, я говорю ему:

— Ну, наверное, это означает, что ты чего-то достиг.

— Точно! — восклицает он. — Но в каком смысле чего-то достигаешь?

— В смысле поставленных целей.

— Правильно!

Он засовывает руку под свитер и достает из нагрудного кармана рубашки сигару.

— Мои поздравления, — говорит он, протягивая мне сигару. — Вы продуктивны тогда, когда достигаете чего-то в смысле поставленных вами целей, верно?

— Верно, — говорю я, получая свой кейс.

Мы торопливо продвигаемся вперед, минуя одни двери за другими. Я стараюсь идти за Ионой след в след.

А он продолжает говорить:

— Алекс, я пришел к выводу, что продуктивность — это то, что приближает компанию к поставленной цели. Каждое действие, способствующее этому, продуктивно. Каждое действие, не приближающее компанию к ее цели, непродуктивно. Вы понимаете меня?

— Да, но... Иона, это же простой здравый смысл, — говорю я.

— Совершенно верно, это самая простая логика, — соглашается он.

Мы останавливаемся. Я смотрю, как он подает свой билет.

— Мне кажется, это слишком упрощенный взгляд, — говорю я. — Ведь это ни о чем мне не говорит. Я имею в виду то, что, если я двигаюсь к цели, я продуктивен, а если нет — непродуктивен. Так что из того?

— Я пытаюсь вам объяснить, что понятие продуктивности лишено смысла, пока вы не знаете, какова ваша цель, — говорит Иона.

Ему возвращают билет, и он идет к выходу.

— Тогда хорошо, — говорю я. — Можно на это смотреть и так. Одна из целей моей компании — увеличение эффективности производства. Следовательно, когда я повышаю эффективность, я продуктивен. Логично?

Иона резко останавливается.

— Знаете, в чем ваша проблема? — спрашивает он.

— Конечно, — отвечаю я. — Нам нужна большая эффективность.

— Нет, ваша проблема не в этом, а в том, что вы не знаете, какова ваша цель. И кстати, цель есть только одна, о какой бы компании ни шла речь.

Я на некоторое время теряюсь. Иона снова направляется к выходу. Все, кроме него, уже

поднялись на борт. В зоне ожидания остались только мы вдвоем. Я продолжаю идти за ним.

— Подождите минуту! Что вы имеете в виду, говоря, что я не знаю, какова наша цель? Я знаю нашу цель.

Мы уже у трапа самолета. Иона поворачивается ко мне. Стюардесса недовольно смотрит на нас.

— В самом деле? — спрашивает Иона. — Тогда скажите мне, какова цель вашей организации?

— Цель в том, чтобы производить продукты с максимальной эффективностью, — говорю я.

— Неправильно, — отвечает Иона. — Это не так. Какая ваша настоящая цель?

Я тупо моргаю.

Стюардесса подает голос:

— Вы собираетесь садиться?

— Секундочку, — говорит ей Иона и снова обращается ко мне: — Ну давайте же, Алекс! Быстрее! Назовите мне настоящую цель, если вы знаете, какова она.

— Власть? — гадаю я.

На лице Ионы отражается удивление.

— Гм... неплохо, Алекс. Но силой одного лишь промышленного производства власти не добиться.

Стюардесса не выдерживает:

— Сэр, если вы не собираетесь подниматься на борт, то должны вернуться на терминал.

Иона не обращает на нее внимания.

— Алекс, вы не можете понять смысл продуктивности, пока не знаете цели. Не зная цели, вы просто играете в игры с цифрами и терминами.

— Ладно, увеличение доли рынка, — говорю я. — Вот в чем наша цель.

— Ой ли? — с сомнением произносит Иона и поднимается на борт.

— Эй, а вы мне не можете сказать? — прошу я его.

— Думайте, Алекс. Вы найдете ответ в себе.

Иона вручает стюардессе свой билет и на прощанье машет мне рукой. Я тоже поднимаю руку и обнаруживаю, что до сих пор держу сигару, которую он мне зачем-то дал. Я кладу ее в карман пиджака. Когда я поднимаю глаза, Ионы уже не видно. Со стороны аэровокзала появляется нетерпеливая служащая и сурово заявляет мне, что намерена закрыть дверь.



Сигара хорошая.

Для истинного ценителя она может показаться немного суховатой, поскольку несколько недель пролежала в моем кармане, но я с наслаждением курю ее во время совещания у Пича, вспоминая ту странную встречу с Ионой.

Сегодняшнее совещание кажется мне тоже каким-то странным. Пич тычет в центр графика деревянной указкой. Дым медленно клубится в свете проектора. Напротив меня кто-то сосредоточенно считает что-то на калькуляторе. Все, кроме меня, внимательно слушают, что-то записывают, высказывают свои замечания.

— ...устойчивые параметры... важно добиться... матрица преимуществ... операционные индексы... обеспечить показатели...

Я ничего не понимаю. Слова звучат как будто на чужом языке, и не то чтобы совсем неизвестном мне, а на языке, который я когда-то знал, а теперь помню очень смутно. Термины мне знакомы. Но я не уверен в их значении. Это просто слова.

Вы лишь играете в игры с цифрами и терминами.

Последние минуты своего пребывания в аэропорту О'Хара я пытался думать о том, что сказал Иона. Некоторые его мысли показались мне достаточно важными.

Но он был как будто из другого мира, и я в конце концов, пожав плечами, забыл обо всем. Мне надо было лететь в Хьюстон на конференцию по роботам, и как раз пора было садиться на самолет.

Теперь я думаю, не был ли Иона ближе к истине, чем я думал тогда. Я гляжу на лица соседей, и мне начинает казаться, что мы, собравшиеся здесь, понимаем в своем деле не больше, чем колдуны в медицине. Наше племя вымирает, а мы пляшем в дыму, изгоняя злых духов.

Какова настоящая цель? Никто здесь даже не задается этим фундаментальным вопросом. Пич твердит о возможностях снижения издержек, о росте продуктивности и т. д. Хилтон Смит поет аллилуйя словам Пича. Хоть кто-нибудь понимает, что мы делаем?

В десять часов Пич объявляет перерыв. Все, кроме меня, выходят в туалет или в буфет. Я остаюсь сидеть на месте. Какого черта я здесь делаю? Какой смысл для меня — для всех нас — сидеть в этой комнате? Неужели это совещание (которое для большинства присутствующих займет полный рабочий день) сделает мой завод более конкурентоспособным, спасет мое рабочее место, поможет кому-нибудь сделать нечто полезное для кого-то?

Не представляю как. Ведь я даже не знаю, в чем заключается смысл продуктивности. Так чем же все это может быть, как не пустой тратой времени? С этой мыслью я начинаю запикивать обратно в кейс свои бумаги. После этого я встаю и ухожу.

Сначала мне везет. Я дохожу до лифта никем не замеченный. Но пока я жду лифта, рядом оказывается Хилтон Смит.

— Вы что, собираетесь покинуть нас, Эл? — спрашивает он.

В первую секунду мне хочется проигнорировать вопрос. Но потом я понимаю, что Смит может нарочно сказать что-то Пичу.

— Приходится, — отвечаю я. — Ситуация требует моего присутствия на заводе.

— Что, аврал?

— Можно сказать и так.

Дверь лифта открывается. Я захожу в кабину. Смит одаривает меня насмешливым взглядом и уходит. Дверь закрывается.

Мне приходит в голову, что Пич может уволить меня за это. Но в моем нынешнем состоянии духа увольнение представляется мне лишь досрочным избавлением от трех месяцев тревог и мучений.

Я выезжаю из гаража, но не еду прямо на завод, а решаю немного покататься по

окрестностям. Я бездумно веду машину по какой-нибудь одной дороге, а когда надоедает, сворачиваю на другую. Так проходит два часа. Мне все равно, где я, — лишь бы быть подальше от всех этих проблем.

О делах я стараюсь не думать. День выдался прекрасный. Солнышко светит. Тепло. Небо чистое, голубое, хотя весна еще не полностью вступила в свои права и зелени пока нет. В такой день приятно прогулять школу.

Не доехав до ворот завода, я машинально смотрю на часы и вижу, что уже второй час пополудни. Я сбавляю скорость, собираясь повернуть в ворота, когда — не знаю, как правильно выразиться, — у меня возникает ощущение, что еще не время. Я смотрю на завод и, нажав на педаль газа, проезжаю мимо. Я голоден, надо перекусить.

Но истинная причина заключается в том, что я пока не хочу, чтобы меня увидели. Мне надо подумать, а если я сейчас вернусь в офис, подумать мне не дадут.

Примерно в миле от завода есть небольшая пиццерия. Я вижу, что она открыта, и останавливаюсь. Я консерватор и заказываю среднего размера пиццу с двойным сыром, пепперони, колбасой, грибами, сладким перцем, жгучим перцем, маслинами, луком плюс чуть-чуть анчоусов. В ожидании пиццы я не могу устоять перед лакомствами, которыми обвешана касса, и прошу у хозяина-сицилийца несколько пакетиков орешков к пиву, чипсов и сухариков. Психологическая травма разожгла во мне аппетит.

Но есть одна проблема. Орешки к пиву газировкой не запивают. Нужно пиво. И догадайтесь, что я вижу в холодильнике? Разумеется, в рабочее время я не пью... но эти холодные баночки так заманчиво искрятся...

Черт с ним!

Я беру шесть банок «Будвайзера».

Четырнадцать долларов шестьдесят два цента, и я выхожу.

Напротив ворот завода, на другой стороне шоссе, в сторону уходит гравийная дорога, поднимающаяся на небольшой холм. Она ведет к подстанции, расположенной примерно в полумиле. Повинуясь внутреннему импульсу, я резко сворачиваю на эту гравийку. Мой «бьюик» подпрыгивает на рытвине, и только быстрота моей реакции не дает пицце свалиться на пол. Я выезжаю на холм в столбе пыли.

Остановившись, я расстегиваю рубашку, снимаю пиджак и галстук, чтобы не испачкаться, и разворачиваю свой обед.

Неподалеку, рукой подать, раскинулся мой завод — огромная стальная коробка без окон. Сейчас там трудятся около 400 рабочих дневной смены. Их машины заполнили стоянку. Я вижу, как на разгрузку подъезжает грузовик, вклиниваясь между двумя другими фурами. Эти машины привезли материалы, из которых работающие внутри люди и станки изготовят что-то полезное. С другой стороны завода другие грузовики загружаются продуктами нашего производства. Вот, простыми словами, что происходит на моем заводе. И вот чем я должен руководить.

Я открываю банку с пивом и принимаюсь за пиццу.

Завод выглядит неотъемлемой частью пейзажа. Он как будто бы всегда был здесь и всегда здесь будет. Но на самом деле ему всего лишь пятнадцать лет. И вполне может так случиться, что осталось ему стоять уже недолго.

Так какова же цель его существования?

Ради чего мы здесь работаем?

Что побуждает нас продолжать трудиться изо дня в день?

Иона сказал, что есть только одна цель. Что-то я не пойму, как такое может быть. Мы в своей повседневной жизни делаем так много всего, и все это важно. Ну, почти все... иначе мы бы этим не занимались. И все это вроде бы является нашими целями.

Например, чтобы что-то произвести, промышленное предприятие должно закупить сырье. Без материалов нам не обойтись, и мы стараемся покупать их по наилучшей цене, потому что эффективность для нас очень важна.

Пицца, кстати, — пальчики оближешь. Я доедаю второй кусок, когда внутренний голос вдруг спрашивает меня: «Но какова же цель? Разве эффективность сама по себе является смыслом существования завода?»

Меня разбирает такой смех, что я чуть не подавился.

Ну конечно! Несколько идиотов, сидящих в отделе снабжения, уверены, что их деятельность является самоцелью. Они арендуют склады, чтобы хранить закупленное по выгодным ценам сырье. Сколько его у нас? Запас медной проволоки на тридцать два месяца вперед? Семимесячный запас стальных листов? И прочее, и прочее.

Миллионы долларов лежат без движения на складах, вложенные во все эти закупки, — зато по очень выгодным ценам.

Нет, создание запасов дешевого сырья определенно не является смыслом существования нашего завода.

Что еще мы делаем? Мы даем людям работу — только на нашем заводе их работают сотни, а в масштабе всей компании «ЮниКо» — тысячи. Считается, что люди являются «самым ценным капиталом» компании, как об этом сказал в своем годовом отчете кто-то из наших представителей по связям с общественностью. Это, в общем-то, верно. Компания не смогла бы нормально функционировать без профессионалов, обладающих различными навыками.

Лично я рад, что наша компания обеспечивает рабочие места, давая возможность людям заработать на хлеб насущный. Но ясно, что обеспечение людей работой не может быть самоцелью существования завода. Зачем мы в таком случае не так давно уволили целую кучу людей?

Кстати, если бы «ЮниКо» и обеспечивала людям пожизненную занятость, как некоторые японские компании, все равно я не мог бы сказать, что обеспечение занятости — цель ее существования. Многие люди считают это самоцелью и ведут себя соответственно, но понятно же, что завод строился не для того, чтобы платить людям зарплату.

Хорошо, тогда зачем он строился?

Он строился, чтобы изготавливать продукцию. Почему это не может быть целью? Иона сказал, что это не цель. Но я не понимаю почему. Мы — производственная компания. Это значит, что мы должны что-то производить, разве не так? Разве не в производстве продукции смысл нашей компании? Зачем еще она может существовать?

Я задумываюсь о некоторых модных понятиях, которые часто слышу в последнее время.

Как насчет качества?

А что, вполне. Если ты не производишь качественную продукцию, то в конце концов имеешь гору дорогостоящего брака, который некуда сбыть. Ты должен отвечать требованиям клиентов относительно качества изделий, иначе надолго в бизнесе не удержишься. «ЮниКо» усвоила этот урок на всю жизнь.

Мы прилагаем огромные усилия, чтобы повысить качество. Почему это не избавило завод от опасности краха? И если бы качество действительно было самоцелью, как могло получиться, что компания «Роллс-Ройс» оказалась на грани банкротства?

Качество само по себе целью быть не может. Качество важно. Но оно не самоцель. Почему? Из-за издержек?

Снижение себестоимости продукции тоже важно, и эффективность производства могла бы стать ответом на вопрос. Ну, ладно... оба эти параметра вместе — эффективность и качество. Они всегда идут рука об руку. Чем меньше брака, тем меньше приходится переделывать, а это означает меньше издержек и т. д. Может быть, это имел в виду Иона?

Эффективное производство качественной продукции — вот это должно быть целью. Звучит неплохо. Качество и эффективность. Приятные на слух слова.

Я открываю следующую банку пива. Пицца уже стала воспоминанием. На какое-то время я ощущаю удовлетворенность.

И все-таки что-то не так. И речь идет не просто о несварении желудка. «Эффективное производство качественной продукции...» Звучит хорошо. Но может ли такая цель быть

смыслом существования завода?

На ум приходят некоторые примеры. Если бы цель была в эффективном производстве качественной продукции, почему «Фольксваген» больше не выпускает свои «жуки»? Это были качественные машины, которые можно было производить при низкой себестоимости. Или, если уж оглядываться в прошлое, почему «Дуглас» перестал выпускать DC-3? Насколько я знаю, DC-3 был прекрасным самолетом. Уверен, что, если бы компания продолжала выпускать этот самолет, к сегодняшнему дню его производство обходилось бы куда дешевле, чем производство DC-10.

Значит, эффективно выпускать качественные продукты недостаточно. Цель должна быть в чем-то другом.

Но в чем?

Отхлебывая пиво, я ловлю себя на том, что люблю совершенство формы алюминиевой банки, которую держу в руке. Технологии массового производства — это действительно что-то! Подумать только, эта банка еще совсем недавно была куском руды глубоко в земле. Применяв определенные ноу-хау и специальные инструменты, мы превратили эту руду в легкий и полезный металл, который можно использовать снова и снова. Удивительно...

Стоп, говорю я себе. Вот оно!

Технология — вот в чем дело. Мы должны оставаться на переднем крае технологии. Это необходимо для компании. Если не можешь угнаться за технологией, тебе крышка. Так что это настоящая цель!

Но если подумать... нет, не так. Если технология — истинный смысл существования промышленного предприятия, тогда почему в иерархии компании главенствует отнюдь не научно-инновационный отдел? Как получается, что этот отдел всегда где-то сбоку — во всех компаниях, которые я знаю? И представим, что у нас был бы самый новый и совершенный станок — спас бы он нас? Нет, не спас бы. Так что технология важна, но она не является целью.

Может быть, цель — это некая комбинация эффективности, качества и технологии? Но тогда я опять вынужден сказать, что важных целей много. А сказать это — значит ничего не сказать, даже если забыть, что это противоречит словам Ионы.

Тупик.

Я смотрю вниз с холма и вижу перед огромной стальной коробкой завода стеклянно-бетонную коробку поменьше. Это заводоуправление, где находятся разные службы и администрация. Там есть и мой кабинет — в левом углу. Прищурившись, я почти что вижу, как секретарша ввозит на тележке огромную кипу телефонограмм.

Я делаю добрый глоток пива, запрокинув голову, и вдруг вижу их. За заводом есть еще два длинных и узких здания. Это наши склады. Они до самой крыши завалены запасами и еще не распроданным или не отгруженным товаром. На двадцать миллионов долларов готовой продукции — качественной продукции, изготовленной по самой современной технологии. Все изделия упакованы в ящики, запечатаны и дожидаются, когда их кто-нибудь купит.

Вот в чем дело. Ясно, что «ЮниКо» держит завод не просто затем, чтобы заполнять склад. Цель — в продажах.

Но если цель в продажах, почему Иона не считает целью долю рынка? Доля рынка как цель даже важнее продаж. Если у тебя большая доля рынка, ты больше продаешь. Захвати весь рынок, и цель достигнута. Разве не так?

Может, и нет. Я помню старую присказку: «Мы теряем деньги, но собираемся компенсировать это объемом продаж». Иногда компания продает товары почти по себестоимости или даже себе в убыток, просто чтобы разгрузить склады. «ЮниКо» тоже случалось так делать. Ты можешь иметь большую долю рынка, но если ты не зарабатываешь деньги, то какой смысл?

Деньги... Да, конечно, деньги важны. Пич намеревается закрыть завод, потому что он обходится компании слишком дорого. И я должен найти способ уменьшить расходы...

Минуточку. Представим, что я придумал нечто замечательное, и нам удалось выйти на нулевой уровень — ни прибылей, ни убытков. Но «ЮниКо» занимается бизнесом не для того, чтобы не терпеть убытки.

Компания существует, чтобы делать деньги, получать прибыли.

Теперь все понятно.

Цель производственной организации — делать деньги.

Зачем бы еще Дж. Бартоломью Грэнби основал свою компанию в далеком 1881 году и начал выпускать усовершенствованную угольную печь? Из любви к печкам? Или из великодушия он решил принести тепло и уют в миллионы домов? Куда там! Старик Барт сделал это ради заработка. И он преуспел, потому что его печь оказалась очень кстати в те дни. А потом инвесторы дали еще денег, чтобы Барт мог заработать больше и поделиться с ними.

Но является ли получение прибылей единственной целью? Как быть с другими факторами, о которых мне приходится заботиться?

Я достаю из кейса лист бумаги, а из кармана пиджака ручку. Затем составляю список тех вещей, которые люди считают целями: приобретение материалов по выгодным ценам, предоставление работы хорошим людям, высокие технологии, производство товаров, производство качественных товаров, продажа качественных товаров, завоевание большей доли рынка. Я добавляю еще несколько пунктов вроде коммуникации и удовлетворения потребителей.

Все это важно для успеха бизнеса. Но чему все это служит? Тому, чтобы компания зарабатывала деньги. Сами по себе все эти вещи целями не являются — они являются лишь средствами для достижения цели.

Как я могу быть в этом уверен?

Никак. То есть не совсем. Но получение прибылей как цель производства — версия очень правдоподобная. Хотя бы потому, что ни один пункт из моего списка гроша ломаного не стоит, если компания не получает прибылей.

Ведь что происходит, если компания не зарабатывает деньги? Если компания не зарабатывает деньги, производя и реализуя товары, или выполняя договоры, или продавая часть своего имущества, или какими-то иными средствами, она перестает функционировать. Точно, деньги должны быть целью. Ничто другое не подходит. Так или иначе, лучшей версии у меня нет.

Если цель — получать прибыли, тогда (выражаясь словами Ионы) действия, направленные на получение прибылей, продуктивны. А действия, уводящие нас от получения прибылей, непродуктивны. За последний год или даже больше завод скорее удалялся от цели, чем шел к ней. Поэтому, чтобы сохранить завод, я должен сделать его продуктивным. Я должен сделать так, чтобы он зарабатывал деньги для «ЮниКо». Это, конечно, упрощенная схема, но справедливая. По крайней мере, это логичная отправная точка.

Я словно вышел из долгого транса. Все вокруг кажется знакомым, но что-то все-таки изменилось. Даже солнце как будто ярче светит. Я допиваю последний глоток пива и вдруг понимаю, что надо ехать.



Мои часы показывают половину пятого, когда я ставлю свой «бьюик» на заводскую стоянку. А в своем кабинете я сегодня еще не был. Я выхожу из машины, прихватив кейс. Стеклопакетная коробка заводоуправления безмолвна, как смерть, как засада. Я знаю, что внутри меня ждут — ждут, чтобы наброситься. Я решаю всех разочаровать и пойти в обход, через цеха. Я просто хочу взглянуть на все свежим взглядом.

Миновав проходную завода, я надеваю защитные очки, которые всегда ношу в своем кейсе. У входа на стене висят каски. Я прихватываю одну из них, надеваю и иду дальше.

Завернув за угол и оказавшись на одной из рабочих площадок, я с удивлением обнаруживаю трех рабочих, которые без дела сидят на скамейке, читают газету и лениво переговариваются. Один из них замечает меня и предупреждает остальных. Газета сворачивается и исчезает с ловкостью змеи, прячущейся в траве. Все трое напускают на себя деловой вид и расходятся в разные стороны.

В другое время я мог бы махнуть на это рукой. Но сегодня я возмущен. Черт возьми, эти рабочие прекрасно знают, что завод в беде. Должны знать после недавних массовых увольнений! И можно было ожидать, что они будут стараться изо всех сил, чтобы сохранить свои места. Но вот, пожалуйста, трое почасовиков, получающих, вероятно, десять или двенадцать долларов в час, как ни в чем не бывало протирают штаны. Я иду к их начальнику.

Когда я говорю ему, что трое его людей сидят и ничего не делают, он начинает оправдываться тем, что они свою работу сделали и теперь ждут прибытия новых деталей.

Я говорю ему:

— Если вы не можете обеспечить своих людей работой, я найду цех, где им дадут работу. А теперь займите их хоть чем-нибудь. Людей или используешь, или теряешь — понимаете?

Я иду дальше по коридору и оглядываюсь. Начальник велит трем работягам перенести какие-то материалы с одной стороны прохода на другую. Я знаю, что это едва ли вызвано производственной необходимостью, но какая разница. Лишь бы эти парни были чем-то заняты. Если бы я ничего не сказал, кто знает, сколько бы они просидели без дела?

И тут меня настигает мысль. Вот сейчас эти люди чем-то заняты, но помогает ли это нам делать деньги? Они что-то делают, но продуктивны ли они?

На мгновение у меня возникает желание вернуться и сказать их начальнику, чтобы он нашел для них действительно продуктивное занятие. Но ладно... может быть, в данный момент от их работы пользы действительно нет. И хотя я наверняка мог бы перевести этих рабочих в такое подразделение, где они могли бы что-то производить, откуда мне знать, поспособствует ли их работа получению нами прибылей.

Какая-то странная мысль.

Можно ли предполагать, что быть занятым и зарабатывать деньги — одно и то же. Раньше все так считали.

Фундаментальный принцип состоял в том, чтобы всё и все должны быть постоянно при деле. А когда работы нет, придумывайте ее.

Если не можете придумать, переводите рабочих в другие подразделения. А если и это не помогает, увольняйте лишних.

Я оглядываюсь и вижу, что большинство людей действительно работают. Каждый почти все время занят. А вот прибылей нет как нет.

Вдоль одной из стен зигзагом поднимается лестница, ведущая к кабине крана. Я поднимаюсь по ней до середины и обзираю цех с высоты.

Каждое мгновение здесь что-то происходит. Структура этого завода — как и любого промышленного предприятия — столь сложна, что не укладывается в голове, когда пытаешься рассмотреть ее. Все постоянно меняется. Как вообще возможно контролировать происходящее? Каким образом я могу знать, продуктивны или непродуктивны те или иные действия и события в отношении будущих прибылей?

Предполагается, что ответ должен лежать в моем тяжелом кейсе. Он забит всевозможными документами, которыми Лу снабдил меня перед совещанием.

Считается, что о продуктивности можно судить по различным цифрам, отражающим производственный процесс. Но что это за цифры? Они говорят нам, что кто-то отработал все часы, за которые мы ему или ей платим. Они говорят, что часовая выработка отвечает нашим нормативам. Они говорят нам о себестоимости продуктов, прямых затратах труда и т. п.

Но откуда мне знать, способствует ли все происходящее здесь получению прибылей, или мы просто играем в бухгалтерские игры? Связь должна быть, но как мне ее разглядеть?

Я спускаюсь вниз.

Может быть, мне нужно просто издать приказ о недопустимости чтения газет на рабочем месте? Может быть, это нас спасет?

Когда я наконец вхожу в кабинет, уже шестой час, и большинство из тех, кто мог ждать меня, разошлись по домам. Фрэн наверняка ушла одной из первых. Но она оставила мне кипу телефонограмм. Стол под ними едва не прогибается. Примерно половина бумаг — от Билла Пича. Полагаю, он уязвлен моим исчезновением.

Я неохотно снимаю трубку и набираю номер. Бог милостив. Я жду две минуты, но телефон не отвечает. Я облегченно вздыхаю и кладу трубку.

Глядя в окно на багряный закат, я продолжаю думать о критериях, которыми мы привыкли оценивать работу предприятия, о планах работы, об обороте товарных запасов, объеме продаж, сумме издержек... Есть ли какой-то простой способ понять, зарабатываем ли мы деньги?

Раздается осторожный стук в дверь.

Я оборачиваюсь. Это Лу.

Как я уже упоминал, Лу — главный бухгалтер нашего завода. Это пожилой толстяк, которому осталось два года до пенсии. В лучших традициях бухгалтеров он носит бифокальные очки в роговой оправе. Хоть он одевается в дорогие костюмы, вид у него всегда несколько неряшливый. Работает он здесь более двадцати лет. Мне кажется, единственные в жизни Лу интересы — ездить на конференции аудиторов и выявлять чужие огрехи. Обычно он человек очень мягкий, пока вы не пытаетесь что-то ему поручить. Тогда он превращается в Годзиллу.

— Здравствуйте, — говорит он с порога.

Взмахом руки я приглашаю его войти.

— Я только хотел сказать, что звонил Пич, — говорит Лу. — А вы сегодня разве не должны быть у него на совещании?

— Чего хотел Билл? — спрашиваю я, игнорируя его вопрос.

— Он хотел уточнить некоторые цифры, — отвечает Лу. — И мне показалось, что он недоволен вашим отсутствием.

— Вы дали ему то, что он хотел? — спрашиваю я.

— Да. Что мог, я отправил ему еще утром. большей частью это то же, что я дал вам с собой.

— А что еще?

— Некоторые вопросы, которые мне пришлось выяснять. Я должен отправить их завтра.

— Покажете мне, прежде чем отправить, хорошо? — говорю я. — Просто чтобы я был в курсе.

— Конечно, — отвечает Лу.

— У вас есть свободная минутка? — спрашиваю я.

— Да, а что? — заинтересованно говорит он, вероятно надеясь, что я поделюсь с ним тем, что происходит между мной и Пичем.

— Сядьте, — говорю я.

Лу подтягивает к столу кресло.

Я задумываюсь, стараясь правильно сформулировать свой вопрос. Лу терпеливо ждет.

— Я хочу задать вам один простой, фундаментальный вопрос, — говорю я.

Лу улыбается:

— Такие вопросы я люблю.

— Вы согласны с тем, что цель нашей компании — зарабатывать деньги?

Лу смеется.

— Вы шутите? — спрашивает он. — Это что, вопрос-ловушка?

— Нет, просто скажите.

— Ну конечно, цель компании — зарабатывать деньги! — отвечает он.

— Значит, вы утверждаете, что цель компании — зарабатывать деньги, так? — переспрашиваю я.

— Так, — подтверждает он. — Но мы должны еще производить продукцию.

— Стоп, минуточку, — говорю я ему. — Производство продукции — это лишь средство достижения цели.

Я вкратце повторяю ему свои рассуждения. Лу внимательно слушает. У него светлая голова. Ему не нужно разжевывать. В конце концов он соглашается со мной.

— И к чему вы ведете?

— Как нам знать, зарабатываем ли мы деньги?

— Ну, есть много способов, — говорит он.

В течение нескольких минут он рассказывает об объеме продаж, о доле рынка, об эффективности, о дивидендах, выплачиваемых акционерам, и т. д. Наконец я не выдерживаю и поднимаю руку.

— Позвольте мне подойти к этому вопросу иначе, — говорю я. — Представим, что вы собираетесь написать отчет на эту тему. Предположим, у вас нет всех этих сведений и вы вынуждены собирать данные по ходу дела. Какой минимальный набор показателей вам понадобился бы, чтобы понять, зарабатываем ли мы деньги?

Лу трет пальцем лоб, уставившись на носок ботинка.

— Ну, нам понадобятся какие-то абсолютные цифры, — говорит он. — Какой-то показатель, который в долларах, иенах или каких-то других финансовых единицах скажет нам, сколько денег мы заработали.

— Что-то вроде чистой прибыли, верно? — спрашиваю я.

— Да, чистая прибыль, — соглашается он. Но этого мало. Дело в том, что абсолютные цифры немного стоят.

— Разве? — удивляюсь я. — Если я знаю, сколько денег я заработал, зачем мне знать что-то еще? Понимаете, о чем я? Если я сложу все, что мы заработали, вычту расходы и получу чистую прибыль, что мне еще надо? Я заработал, скажем, десять миллионов или двадцать.

На долю секунды в глазах Лу мелькает насмешливый огонек, словно он считает меня полным дебилом.

— Хорошо, — говорит он. — Предположим, вы вычислили все это, и у вас получилось десять миллионов долларов чистой прибыли... в абсолютных цифрах. На первый взгляд кажется, что вы заработали неплохую сумму. Но с какой суммы вы начинали?

Ради большего эффекта он делает паузу.

— Чувствуете? Сколько денег вам понадобилось, чтобы заработать эти десять миллионов? Миллион? Тогда вы заработали вдесятеро больше того, что вложили. Десять к одному. Чертовски здорово! Но давайте представим, что вы вложили миллиард. А заработали какие-то паршивые десять миллионов? Никуда не годится.

— Хорошо, хорошо, я не настаиваю. Я потому вас и спрашиваю, что хочу разобраться.

— Таким образом, нужны еще и относительные показатели, — продолжает Лу. — Что-нибудь вроде коэффициента окупаемости инвестиций для сравнения заработанных денег с вложенными.

— Хорошо. Но двух этих показателей достаточно для анализа успешности работы компании? — спрашиваю я.

Лу кивает, но потом отводит взгляд куда-то в сторону.

— Ну... — тянет он задумчиво.

Я тоже думаю.

— Знаете что, — говорит он наконец. — Бывает так, что у компании большие прибыли и отдача инвестиций хорошая, а все равно дело доходит до банкротства.

— Вы имеете в виду, что оборотные средства заканчиваются? — спрашиваю я.

— Именно, — подтверждает Лу. — Недостаток оборотных средств — главный фактор банкротства предприятий.

— Таким образом, движение денежной наличности является третьим показателем?

Лу кивает.

— Ладно, — говорю я. — Но представим, что каждый месяц поступает достаточно наличности, чтобы удовлетворить годовые потребности. Если оборотных средств хватает, они ни на что не влияют?

— Зато когда их не хватает, они очень даже влияют. Это вопрос выживания: если ты держишься выше какотго-то порога, все в порядке; если же ты опускаешься ниже — ты пропал.

Мы смотрим друг другу в глаза.

— Именно это происходит сейчас с нами, не так ли? — спрашивает Лу.

Я киваю.

Лу отводит взгляд и некоторое время молчит.

Потом он произносит:

— Я знал, что это случится. Это был лишь вопрос времени.

Он замолкает и снова смотрит на меня.

— Что с нами будет? — спрашивает он вдруг. — Что сказал Пич?

— Они собираются нас закрыть, — отвечаю я.

— Будет какое-то слияние?

На самом деле он спрашивает, сохранится ли за ним рабочее место.

— Честно говоря, не знаю, Лу, — отвечаю я. — Полагаю, что некоторых переведут на другие заводы или в другие филиалы, но в такого рода подробности нас не посвятили.

Лу вытаскивает из нагрудного кармана сигарету и начинает постукивать ею по подлокотнику кресла. Я наблюдаю за ним.

— И это за два года до пенсии, — бормочет он.

— Послушайте, Лу, — говорю я, пытаюсь не дать ему впасть в отчаяние. — Худшее, что может случиться с вами, — это досрочный выход на пенсию.

— К черту! — восклицает он. — Я не хочу досрочно на пенсию!

Какое-то время мы оба молчим. Лу закуривает.

Наконец я говорю:

— Но имейте в виду, я еще не сдался.

— Эл, если Пич сказал, что нас закрывают...

— Этого он не говорил. У нас еще есть время.

— Сколько?

— Три месяца, — отвечаю я.

Лу только усмехается:

— Забудьте, Эл. Это невозможно.

— Я сказал, что еще не сдался. Понятно?

Лу с минуту молчит. Я сижу и не знаю, рассказать ли ему всю правду. Все, что до сих пор удалось, это разобраться, что должно произойти, чтобы завод начал зарабатывать деньги. Отлично, Рого, и как нам это сделать? Я слышу тяжелый выдох Лу.

Со смирением в голосе он произносит:

— Хорошо, Эл, я помогу вам, чем смогу. Но...

Он не заканчивает фразу и лишь машет рукой.

— Мне понадобится ваша помощь, Лу, — говорю я ему. — И первым делом мне нужно, чтобы вы до поры до времени держали все услышанное здесь в секрете. Если поползут слухи, мы не заставим никого и пальцем шевельнуть.

— Хорошо, но вы сами должны понимать, что такие вещи тайной долго быть не могут, — отвечает он.

Я знаю, что он прав.

— И какой у вас план по сохранению завода? — спрашивает Лу.

— Первое, что я пытаюсь сделать, это получить ясное представление о том, что нам нужно, чтобы остаться на плаву.

— Ах, вот к чему все эти разговоры о критериях, — говорит Лу. — Послушайте, не тратьте время на всю эту чепуху. Система есть система. Вы хотите знать, в чем проблема? Я объясню вам.

И он объясняет. На это уходит около часа. Почти все это я слышал и раньше, да и все это слышали: профсоюз мутит воду... если бы каждый больше старался... никто не заботится о качестве... посмотрите на японцев — вот они умеют работать, а мы уже забыли, как это делается... и т. д. и т. п. Лу даже говорит мне, какие меры самобичевания мы должны применить, чтобы наказать себя. Большею частью Лу просто выпускает пар, поэтому пусть говорит.

Но вот что меня занимает. Лу ведь неглупый человек. Да мы все умные люди. В «ЮниКо» полно умных и хорошо образованных людей. И вот я сижу и слушаю, как Лу высказывает свои идеи, которые кажутся такими логичными и здравыми в его устах, и думаю, почему же мы катимся к краху, если мы такие умные.

С наступлением темноты Лу отправляется домой. Я остаюсь. Я сижу за столом, положив перед

собой лист бумаги, и записываю три показателя, которые, как мы выяснили с Лу, являются центральными в определении того, зарабатывает ли компания деньги: чистая прибыль, КОИ (коэффициент окупаемости инвестиций) и движение наличности.

Я пытаюсь понять, есть ли среди этих трех факторов один, развивая который не в ущерб другим, я мог бы реализовать свою цель. По личному опыту я знаю, что есть много игр, в которые любит играть высшее руководство. Оно может, например, сделать так, чтобы организация в этом году получила больше прибыли за счет прибылей в будущих годах (например, урезать финансирование научно-исследовательского отдела или что-нибудь в этом роде). Оно может сделать так, чтобы любой из трех факторов выглядел великолепно в ущерб другим. Кроме того, соотношения между этими факторами могут сильно варьироваться в соответствии с потребностями предприятия.

Но что интересно...

Если бы я был Дж. Бартом Грэнби III, сидящим на самом вершине иерархической башни моей компании, и если бы моей власти над компанией ничто не угрожало, мне не нужно было бы играть во все эти игры. Мне не нужно было бы искусственно улучшать один из показателей за счет игнорирования других. Я хотел бы, чтобы рост наблюдался и в прибыли, и в отдаче инвестиций, и в оборотных средствах — во всех трех направлениях. Я хотел бы, чтобы все три параметра росли непрерывно.

Так вот в чем дело. Мы бы реально зарабатывали деньги, если бы могли обеспечить одновременный и постоянный рост в этих трех направлениях.

Значит, цель состоит в следующем: зарабатывать деньги, увеличивая чистую прибыль и одновременно повышая окупаемость инвестиций и поступление денежных средств.

Я записываю эту цель.

Теперь я чувствую себя на коне. Все наконец-то сходится. Я нашел ясную и четко очерченную цель. Я выработал три взаимосвязанных критерия оценки движения к цели. И я пришел к выводу, что одновременный рост всех трех показателей — это то, к чему нам нужно стремиться. Неплохо я поработал сегодня. Думаю, Иона может гордиться мной.

Теперь я спрашиваю себя: как установить прямую связь между этими тремя показателями и тем, что происходит на заводе? Если бы мне удалось найти какую-то логическую взаимосвязь между нашей повседневной деятельностью и общими показателями работы компании, я имел бы некую точку отсчета, позволяющую мне выяснить, продуктивна та или иная деятельность или нет, приближает она нас к цели или отдаляет от нее.

Я подхожу к окну и смотрю во тьму.

Полчаса спустя в голове у меня становится так же темно, как и за окном.

Голова полнится идеями о прибыли, инвестициях и стоимости живого труда, но все они очень стандартны. Это те же мысли, которые передумал каждый за последние сто лет. Если я последую по этой цепочке дальше, то приду к тем же выводам, что и все остальные, а это значит, что я ни на йоту не продвинулся в своем понимании происходящего.

Опять тупик.

Я отворачиваюсь от окна. За моим столом стоит книжный шкаф. Я беру с полки справочник, листаю его, ставлю обратно, беру другой, листаю, ставлю обратно.

Ладно, хватит. Поздно уже.

Я смотрю на часы — и меня охватывает ужас. Одиннадцатый час. Вдруг я вспоминаю, что даже не позвонил Джулии и не предупредил, что не приеду ужинать. Она, конечно, злится — она всегда злится, если я не звоню.

Я набираю номер. Джулия снимает трубку на другом конце провода.

— Привет, — говорю я. — У меня сегодня ужасный день.

— Вот как? Что еще новенького? — язвит она. У меня денек тоже не из приятных.

— Ну хорошо, у нас обоих ужасный день. Извини, что не позвонил раньше. Совсем заматался.

Долгая пауза.

— Ладно, я все равно не смогла найти няню, — наконец говорит Джулия.

Тут до меня доходит. Наша вчерашняя несостоявшаяся вечеринка была перенесена на сегодня.

— Ну прости, Джулия. Я виноват. Совершенно вылетело из головы, — говорю я.

— Я приготовила обед, — говорит она. — Прождала два часа, но ты так и не объявился, и я пообедала без тебя. Твоя доля в микроволновке, если захочешь.

— Спасибо.

— Помнишь нашу дочь? Ну, такая маленькая девочка, которая без ума от тебя? — спрашивает Джулия.

— Не надо так.

— Она весь вечер прождала тебя у окна, пока я не уложила ее спать.

Я закрываю глаза.

— Почему?

— Она приготовила тебе какой-то сюрприз.

— Послушай, — говорю я. — Я буду дома через час.

— Можешь не торопиться, — отвечает Джулия.

Она вешает трубку, прежде чем я успеваю попрощаться.

Да, торопиться домой в такой ситуации, пожалуй, не стоит. Я беру каску и очки и отправляюсь с визитом к Эдди, начальнику второй смены, — пообщаться и посмотреть, как идут дела на заводе.

В офисе Эдди не оказалось. Он где-то в цеху. Наконец я вижу, что он идет из дальнего конца цеха. Ждать приходится минут пять.

В Эдди меня всегда что-то раздражало. Он компетентный начальник. Не выдающийся, но на уровне. Однако меня нервирует не его работа. Что-то другое.

Я наблюдаю за ровным шагом Эдди: каждый следующий шаг в точности повторяет предыдущий.

Тут до меня доходит. Это и раздражает меня в Эдди — то, как он ходит. Ну, не только это, конечно; его походка лишь характеризует его как личность. Он немножко косолап, и, когда идет, создается впечатление, что идет по прямой и очень узкой линейке. Плотнo прижав руки к туловищу, Эдди ходит так, словно когда-то прочитал в каком-то учебнике, как нужно правильно ходить.

По мере приближения Эдди я думаю о том, что он за всю свою жизнь, наверное, ни разу не совершил чего-то неподобающего. Точнее сказать, он всегда делает то, чего от него ждут. Я зову его «мистер Правильный».

Мы говорим о ходе выполнения каких-то заказов. Как обычно, все делается бесконтрольно. Эдди, разумеется, этого не понимает. На его взгляд, все нормально. А что нормально, то правильно.

В мельчайших подробностях он рассказывает мне, чем его смена занимается сегодня. А меня так и тянет спросить, что он сегодня делает с точки зрения достижения чистой прибыли.

Мне хочется спросить: «Скажите, Эдди, как последний час нашей работы отразился на коэффициенте окупаемости инвестиций? И кстати, что ваша смена сделала для улучшения положения с оборотными средствами? Мы зарабатываем деньги?»

Не то чтобы Эдди не слышал таких слов. Просто все эти заботы — не из его мира. Его мир измеряется количеством деталей в час, числом отработанных человеко-часов, количеством выполненных заказов. Чистая прибыль, КОИ, движение оборотных средств — с Эдди об этом и

не поговоришь. Абсурдно думать, что мир Эдди можно измерить этими тремя критериями. По его мнению, связь между тем, чем занимается его смена, и финансовыми показателями компании очень туманная и зыбкая. Даже если бы я сумел открыть Эдди глаза на проблемы внешнего по отношению к заводу мира, все равно было бы очень трудно установить четкую связь между ценностями и интересами завода и ценностями и интересами управления компании. Они слишком разные.

На середине своего рассказа Эдди замечает странное выражение моего лица.

— Что-то не так? — спрашивает он.



Когда я возвращаюсь домой, меня встречает темнота. Горит только одна лампочка. Входя, я стараюсь не шуметь. Верная своему слову, Джулия оставила мне поесть в микроволновке. Открыв дверцу микроволновой печи, чтобы посмотреть, какое восхитительное угощение ждет меня, я слышу за спиной шорох. Я оборачиваюсь и вижу на пороге кухни Шерон, дочку.

— О, да это же мисс Маффет! — восклицаю я. — Как у нас делишки сегодня?

Она улыбается:

— Нормально.

— А что это ты не спишь так поздно?

Она делает шаг вперед и протягивает мне конверт. Я сажусь на кухонный стол и присаживаю дочку на колени.

— Там мой табель, — говорит она.

— Не шутишь?

— Ты должен посмотреть.

Я смотрю.

— У тебя все пятерки! — восклицаю я.

Я обнимаю и целую ее.

— Вот это здорово! Молодчина, Шерон. Я горжусь тобой. И держу пари, больше у вас в классе таких отметок ни у кого нет.

Шерон кивает. После этого она рассказывает мне о своих успехах, но через полчаса у нее окончательно слипаются глаза. Я отношу ее в постель.

Сам я спать не хочу, хотя ужасно устал. Уже минула полночь. Я сижу на кухне, ем и думаю. Моя дочка учится на одни пятерки, а я вот-вот останусь без работы.

Может, мне лучше сдать и использовать оставшееся время на поиски нового места работы? Судя по словам Селвина, этим сейчас занимаются все сотрудники филиала. Чем я лучше их?

Я пытаюсь убедить себя, что позвонить в кадровое агентство — лучшее, что я могу сделать в подобной ситуации. Пытаюсь, но не могу. Работа в другой компании означала бы для нас с Джулией переезд в другой город. Может быть, мне бы даже повезло настолько, что я получил бы более высокую должность, чем занимаю сейчас (хотя это сомнительно, поскольку мои успехи на нынешнем посту управляющего звездными не назовешь). Но главным возражением против этого я считаю то, что это выглядело бы как бегство. Я не могу себе этого позволить.

Не то чтобы я чувствую себя чем-то обязанным этому заводу, этому городу, этой компании, но какую-то ответственность я действительно ощущаю. И кроме того, я отдал «ЮниКо» много лет своей жизни и хочу получить отдачу, хочу, чтобы эта инвестиция оправдалась. В конце концов, когда речь идет о последнем шансе, три месяца лучше, чем ничего.

И я решаю сделать за эти три месяца все, что в моих силах.

Но такая мысль порождает новые вопросы: что именно я реально могу сделать? Я и до сих делал то, что было в моих силах, что я знал и умел. И если я буду продолжать делать то же самое, пользы будет немного.

К сожалению, у меня нет времени, чтобы вернуться к учебе и заново изучить теорию. У меня нет времени даже на чтение журналов, газет и отчетов, стопками пылящихся в моем кабинете. У меня нет ни времени, ни средств для общения с консультантами, проведения исследований и т. п. И даже если бы у меня были и время, и деньги, я не уверен, что все это позволило бы мне узнать намного больше того, что я знаю сейчас.

Я чувствую, что упускаю из виду что-то важное. Если я действительно намерен выбраться из этой ямы, то не должен принимать что-либо как данность, как нечто само собой разумеющееся. Я должен внимательно изучить и продумать все аспекты происходящего,

двигаясь шаг за шагом.

Я понемногу начинаю понимать, что единственные надежные инструменты, которыми я располагаю (при всем их несовершенстве), — это мои глаза и уши, мои руки, мой голос, мой разум. Вот и все. У меня есть только я сам. Меня не перестает терзать мысль: я не знаю, достаточно ли этого.

Когда я наконец заползаю в постель, Джулия лежит точно так же, как и двадцать один час назад, когда я оставил ее. Она спит. Лежа рядом с ней, я все еще не могу уснуть и гляжу в темноте в потолок.

Тогда-то я и решаю разыскать Иону.



Утром, встав с кровати и сделав два шага, я предпочел бы замереть на месте и не двигаться. Но под освежающим душем ко мне возвращаются воспоминания о проблемах. Когда тебе остается работать всего три месяца, обращать внимание на чувство усталости не приходится. Не перебросившись и парой слов с Джулией, которая не склонна общаться со мною, и детьми (они, кажется, тоже уже почувствовали, что что-то плохо), я устремляюсь на завод.

Всю дорогу я думаю о том, как мне найти Иону. Это проблема. Прежде чем я смогу обратиться к нему за помощью, я должен разыскать его.

Первое, что я делаю, войдя к себе в кабинет, — приказываю Фрэн забаррикадировать дверь от орды посетителей, приготовившихся к атаке. Не успеваю я сесть за стол, как Фрэн сообщает мне по селектору, что Билл Пич на проводе.

— Отлично, — бормочу я и снимаю трубку.

— Да, Билл?

— Больше никогда не уходи с моих совещаний, — рычит Пич. — Понимаешь меня?

— Да, Билл.

— Из-за твоего вчерашнего преждевременного ухода мы должны обсудить некоторые вопросы сегодня.

Несколько минут спустя я вызываю к себе в кабинет Лу, чтобы он помог мне ответить на вопросы Пича. Затем Пич вызывает Этана Фроста, и разговор уже становится четырехсторонним.

До конца дня мне больше не представляется шансов подумать об Ионе. Когда я заканчиваю разговор с Пичем, полдюжины сотрудников собираются на совещание, перенесенное на сегодня еще с прошлой недели.

Следующий момент, когда я осознаю, где нахожусь и что делаю, — я смотрю в окно и вижу лишь непроглядную темень. Солнце уже село, а в моем кабинете проходит шестое совещание за день. Когда все расходятся, я занимаюсь какой-то бумажной работой. В восьмом часу сажусь в машину и еду домой.

Дожидаюсь зеленого сигнала светофора, я наконец получаю возможность вспомнить, с чего начался день. И тогда я возвращаюсь мыслями к Ионе. Еще через два квартала я вспоминаю про свою старую книжку с адресами.

Я заезжаю на заправку и звоню Джулии.

— Алло? — раздается в трубке ее голос.

— Привет, это я. Послушай, мне нужно съездить к матери по одному делу. Сколько это займет, не знаю, так что ешьте без меня.

— В следующий раз, когда ты захочешь поесть...

— Слушай, Джулия, не нагоняй тоску. Пойми, это очень важно.

После секундной паузы я слышу в трубке короткие гудки.

Всегда странно возвращаться туда, где когда-то жил, потому что, куда ни посмотришь, с любым местом связаны какие-то воспоминания. Вот я проезжаю угол, где когда-то подрался с Бруно Кребски. Вот еду по улице, где мы каждое лето играли в бейсбол. Вот аллея, где было мое первое свидание с Анжелиной. Вот проезжаю мимо столба, о который я как-то ободрал крыло отцовского «шевроле» (за что мне пришлось два месяца бесплатно проработать в магазине). И так далее. Чем ближе я к родительскому дому, тем больше возникает в голове воспоминаний и тем теплее и комфортнее мне становится.

Джулия не любит бывать здесь. Еще только переселившись в этот город, мы каждое воскресенье ездили повидать мать и брата Дэнни с женой. Но после нескольких ссор мы сюда не ездим.

Я паркую «бьюик» у тротуара перед домом матери. Это узкий кирпичный дом, такой же, как и все остальные, расположенные рядом. Дальше по улице, на углу, — магазин моего отца, которым ныне владеет брат. Света в магазине нет — Дэнни закрывается в шесть. Выбравшись из машины я чувствую, что слишком уж бросаюсь в глаза в своем костюме и галстуке.

Мать открывает дверь.

— О Господи, — говорит она и хватается руками за сердце. — Кто-то умер?

— Никто не умер, мама, — говорю я.

— Что-то с Джулией? Она бросила тебя?

— Пока нет.

— Гм... Что ж такое? Сегодня не День матери...

— Мама, я приехал, чтобы кое-что найти.

— Кое-что найти? Что именно? — спрашивает она, поворачиваясь, чтобы я мог войти. — Входи, входи. Холоду напустил. Боже, как ты меня напугал! Ты же просто так не заезжаешь, хоть и живешь недалеко. В чем дело? Ты стал слишком важной шишкой для старухи матери?

— Не в том дело, мама. Я был очень занят на заводе, — говорю я.

— Занят, занят, — повторяет она, провожая меня на кухню. — Ты голоден?

— Нет, не хочу тебя напрягать.

— Чем тут напрягать, — говорит она. — Есть макароны, могу разогреть. Салат тоже будешь?

— Нет, хватит чашки кофе. Мне нужно найти мою старую записную книжку с адресами. Ту, которая у меня была, когда я учился в колледже. Не знаешь, где она может быть?

— Твоя старая записная книжка, — повторяет она про себя, наливая кофе из кофеварки. — Печенья не хочешь? Дэнни вчера принес подсохшее из магазина.

— Нет, спасибо, мама, и так хорошо, — говорю я. — Может быть, она среди моих тетрадей и прочих школьных вещей.

Мать протягивает мне кофе.

— Тетрадей...

— Да, не знаешь, где они могут быть?

Она думает.

— Нет, не знаю. Но я свалила весь хлам на чердак, — произносит она.

— Хорошо, я посмотрю там, — говорю я.

С чашкой кофе в руке я поднимаюсь по лестнице на второй этаж, а оттуда на чердак.

За три часа в пыли я перебрал рисунки, которые делал еще в первом классе, модели самолетов, различные музыкальные инструменты, на которых мы с братом когда-то пытались играть, мечтая стать звездами рока, мои ежегодники, четыре пароходных кофра, забытых деловыми бумагами отца, старыми любовными письмами, фотографиями, газетами и прочим хламом, но записной книжки я так и не нашел. После того как мать все-таки заставила меня съесть немного макарон, мы перебрались в подвал.

— О, смотри! — говорит мать.

— Нашла? — спрашиваю я.

— Нет, это снимок твоего дяди Пола до того, как его посадили за растрату. Я тебе

рассказывала эту историю?

Еще через час мы перебрали в подвале все, что можно было перебрать, да в придачу я узнал все о дяде Поле. Где эта книжка может быть?

— Не знаю, — говорит мать. — Разве что в твоей бывшей комнате.

Мы поднимаемся в комнату, которую я когда-то делил с Дэнни. В углу стоит старый письменный стол, за которым я делал уроки. Я открываю верхний ящик. Есть!

— Мама, мне нужно воспользоваться твоим телефоном.

Телефон у матери располагается на площадке между этажами. Это тот самый аппарат, который установили еще в 1936 году, когда отец заработал в магазине достаточно денег, чтобы позволить себе такую роскошь. Я сажусь на ступеньку с блокнотом на коленях и кейсом у ног. Затем снимаю трубку, которая достаточно тяжела, чтобы покаутировать ночного грабителя, набираю номер, первый из многих.

Уже час ночи, но я звоню в Израиль, которой расположен в другом полушарии. А это значит, что, когда у нас день, у них ночь, и наоборот. Следовательно, сейчас у них утро, время для звонка вполне приличное.

Наконец я дозваниваюсь до человека, с которым дружил еще в университете и который знает, что стало с Ионой. Он дает мне другой номер. К двум часам весь лист блокнота, лежащего у меня на коленях, исписан телефонными номерами и мне удается поговорить с людьми, работающими с Ионой. Я уговариваю одного из них дать мне номер, по которому я мог бы связаться с ним. К трем часам я нахожу его самого. Он в Лондоне. Наконец в офисе какой-то компании мне отвечают, что Иона позвонит мне, когда появится. Я не очень-то верю в это, но жду у телефона. И сорок пять минут спустя он звонит.

— Алекс?

Это его голос.

— Да, Иона, — говорю я.

— Мне передали, что вы звонили.

— Правильно, — говорю я. — Вы помните нашу встречу в аэропорту О'Хара? — спрашиваю я.

— Конечно, помню, — говорит он. — Я полагаю, вы что-то хотите мне сказать.

Я застываю в недоумении и тут же соображаю, что он имеет в виду ответ на свой вопрос: какова цель?

— Да, хочу, — говорю я.

— Ну и?

Я медлю. Мой ответ кажется мне настолько простым, что я вдруг начинаю бояться, что он наверняка неправильный и вызовет лишь смех. Но все-таки я выдавливаю его из себя.

— Цель производственной организации — зарабатывать деньги, — говорю я Ионе. — А все остальное — лишь средства для достижения этой цели.

Но Иона не смеется.

— Очень хорошо, Алекс. Очень хорошо, — спокойно произносит он.

— Спасибо, — говорю я. — Но позвонил я потому, что хочу задать вам вопрос, связанный с тем, что мы обсуждали в аэропорту.

— Что за вопрос?

— Видите ли, чтобы понять, помогает ли мой завод компании зарабатывать деньги, я должен проверить определенные показатели. Правильно?

— Да.

— И я знаю, что наверху, у директоров компании, есть все необходимые цифры, вроде чистой прибыли, отдачи инвестиций и оборотных средств, которые они применяют к организации в целом для оценки степени ее продвижения к цели.

— Хорошо, продолжайте, — говорит Иона.

— Но на уровне завода эти параметры смысла не имеют. А те показатели, которые здесь до сих пор применяются, по-моему... хотя я не вполне уверен... сути дела не раскрывают.

— Да, я понимаю, что вы имеете в виду, — говорит Иона.

— Так как же мне узнать, продуктивно или непродуктивно то, что делается на заводе? — спрашиваю я.

На секунду на другом конце провода становится тихо. Потом я слышу, как Иона говорит кому-то: «Скажите ему, что я перезвоню, как только закончу разговор».

Затем он снова обращается ко мне:

— Алекс, вы затронули очень важный вопрос. У меня есть для вас лишь несколько минут, но, возможно, я могу быть вам полезен. Видите ли, есть разные способы определения цели. Понимаете? Цель остается та же, но формулировать ее можно по-разному, хотя любое другое определение будет означать то же, что «зарабатывать деньги».

— Да, я понял, — отвечаю я. — Я могу, например, сказать, что цель состоит в том, чтобы наращивать чистую прибыль, одновременно увеличивая окупаемость инвестиций и приток оборотных средств — и это будет эквивалентно определению «зарабатывать деньги».

— Точно, — соглашается Иона. — Одна формулировка равносильна другой. Но, как вы сами обнаружили, эти обычные показатели не очень хорошо применимы к повседневной деятельности производственной организации. Поэтому я разработал иной набор показателей.

— И что это за показатели? — спрашиваю я.

— Это показатели, которые идеально соответствуют цели «делать деньги», но при этом позволяют разрабатывать подходящие оперативные правила управления заводом. Их три: выработка, запасы и операционные издержки.

— Знакомо, — говорю я.

— Да, но определяются они не совсем обычно, — продолжает Иона. — Кстати, на всякий случай запомните эти определения.

Я беру ручку, открываю в блокноте чистую страницу и говорю, что готов.

— Выработка, — говорит он, — это скорость, с которой система генерирует доходы посредством *продажи*.

Я записываю слово в слово.

Потом спрашиваю:

— А как насчет производства? Разве не правильнее было бы сказать...

— Нет, — перебивает он. — Посредством *продажи*, а не производства. Если вы что-то производите, но не продаете, это не выработка. Согласны?

— Согласен. Я просто подумал, что, будучи директором завода, я могу изменить...

Иона снова перебивает меня:

— Алекс, поймите, все эти определения, какими бы простыми они ни казались, сформулированы очень тщательно. И так должно быть; если показатель не очерчен с максимальной точностью, он абсолютно бесполезен. Поэтому я советую вам принять эти три показателя как единое целое. И помните: если вы захотите изменить один из них, вам придется менять как минимум еще один.

— Хорошо, — отвечаю я.

— Следующий показатель — запасы, — продолжает Иона. — Запасы — это все деньги,

вложенные системой в приобретение вещей, которые она намеревается продать.

Я записываю слова Ионы, но мне как-то неловко, потому что это определение запасов слишком сильно отличается от традиционного.

— А последний показатель? — спрашиваю я.

— Операционные расходы, — говорит он. — Это все деньги, которые система затрачивает на то, чтобы превратить запасы в выработку.

— Хорошо, — говорю я. — Но как быть с трудом, вложенным в конечные изделия и полуфабрикаты, то есть в запасы? По-вашему, получается так, словно живой труд относится к операционным расходам.

— Судите об этом согласно определению, — говорит Иона.

— Но ведь стоимость, добавляемая к продукту живым трудом, должна быть частью стоимости продукта, а значит, запасов, разве не так?

— Может, но не должна, — говорит он.

— Почему вы так говорите?

— Все очень просто. Я решил именно так определить эти понятия, потому что считаю, что *добавленную стоимость* лучше вообще не принимать в расчет. Это позволяет избежать путаницы относительно того, является ли потраченный доллар инвестицией или расходом. Вот почему запасы и расходы определены мною так, как определены.

— Что ж, — говорю я, — пусть будет так. Но какое отношение эти показатели имеют к моему заводу?

— Все, что делается на вашем заводе, — говорит Иона, — отражено в этих показателях.

— Все? — с сомнением в голосе произношу я. — Но если вернуться к нашему прошлому разговору, как я могу с помощью этих показателей оценить продуктивность?

— Сначала вы должны сформулировать свою цель с позиции этих показателей, — говорит он и добавляет: — Секундочку, Алекс. — Я слышу, как он говорит кому-то: «Я освобожусь через минуту».

— Так как же мне определить цель? — спрашиваю я, желая продолжить разговор.

— Алекс, мне правда нужно бежать. И я знаю, что вы достаточно умны, чтобы разобраться с этим самостоятельно. Вам нужно лишь подумать. Помните только, что мы всегда говорим об организации как о едином целом, а не о производственном департаменте, не об отдельном заводе или отдельном цехе внутри завода. Локальными оптимумами мы пока не интересуемся.

— Локальными оптимумами? — переспрашиваю я.

Иона вздыхает:

— Я объясню это как-нибудь в другой раз.

— Но, Иона, этого недостаточно, — произношу я с мольбой в голосе. — Даже если я смогу сформулировать цель, используя эти показатели, как мне быть с выработкой операционных правил управления заводом?

— Оставьте мне свой номер, — говорит он.

Я называю ему номер своего служебного телефона.

— Все, Алекс, мне нужно идти.

— Хорошо, — произношу я. — Спасибо за...

Я слышу щелчок на том конце провода.

— ...то, что поговорили со мной.

Я сижу на ступеньке и смотрю на три определения. В какой-то момент мои глаза закрываются.

Когда я открываю их, то вижу внизу на ковре лучи солнечного света. Пошатываясь, я иду в свою прежнюю комнату, ложусь на старую кровать и продолжаю спать, скорчившись среди бугров и впадин матраса.

Пять часов спустя я просыпаюсь, чувствуя себя совершенно разбитым.



Просыпаюсь я в одиннадцать. Пораженный тем, что уже так поздно, вскакиваю на ноги и бегу к телефону позвонить Фрэн, чтобы она сообщила всем, что я вовсе не в загуле.

— Кабинет мистера Рого, — отвечает Фрэн.

— Привет, это я.

— Ну, здравствуйте, незнакомец, — говорит она. — Мы уже хотели обзванивать больницы. Вы сегодня будете?

— Да, конечно, просто мне нужно было по непредвиденному и неотложному делу съездить к матери, — говорю я.

— О, надеюсь, все в порядке?

— Да, теперь все в порядке. Более или менее. Есть что-нибудь такое, что мне необходимо знать?

— Сейчас посмотрим, — говорит она, просматривая (я думаю) поступившие сообщения. — Сломались две испытательные машины в крыле G, и Боб Donovan хочет знать, можно ли отгружать без испытаний.

— Скажите ему, ни в коем случае, — говорю я.

— Хорошо, — отвечает Фрэн. — Кто-то из отдела маркетинга звонил насчет задержки отгрузки.

Начинается.

— Вчера вечером на второй смене была драка... Лу хочет поговорить с вами насчет данных для Пича... Утром звонил какой-то репортер, спрашивал, когда собираются закрыть завод... Звонила женщина из отдела по связям с общественностью, сказала, что они собираются снять телефильм о производительности труда и роботах с участием мистера Грэнби.

— С самим Грэнби?

— Так она сказала.

— Как ее зовут и какой номер телефона?

Фрэн читает мне свои записи.

— Хорошо, спасибо. До встречи, — говорю я ей.

Я, не откладывая, звоню этой женщине в управление компании. Мне трудно поверить, что председатель совета директоров приедет к нам на завод. Тут какая-то ошибка. Я имею в виду, что к тому времени, когда лимузин Грэнби доедет до нас, завод могут уже закрыть.

Но женщина подтверждает информацию. Они хотят снять Грэнби у нас на заводе где-то в середине следующего месяца.

— Нам нужен робот как подходящий фон для выступления Грэнби, — говорит она.

— А почему вы выбрали именно бирингтонский завод? — спрашиваю я.

— Начальник нашего отдела увидел один из ваших слайдов, и ему понравился цвет. Он думает, что Грэнби будет хорошо смотреться на этом фоне, — отвечает она.

— Ах вот как. А вы разговаривали об этом с Биллом Пичем?

— Нет, не вижу в этом надобности, — говорит она. — А что? Есть проблема?

— Возможно, вам стоит поговорить с ним. Может, у него появятся другие предложения, — отвечаю я. — Но, впрочем, дело ваше. Только дайте мне знать, когда уточните дату, чтобы я мог предупредить профсоюз и подготовиться.

— Отлично. Я свяжусь с вами, — говорит она.

Я вешаю трубку и бормочу про себя:

— Вот как... ему понравился цвет.

— О чем ты сейчас говорил по телефону? — спрашивает мать. Мы сидим за столом. Она заставила меня съесть что-нибудь перед уходом.

Я рассказываю о планируемом приезде Грэнби.

— Такой большой начальник? Как его имя, ты сказал?

— Грэнби.

— И он приезжает на твой завод? Это, наверное, большая честь.

— В каком-то смысле — да, — говорю я. — На самом деле он приезжает сняться на фоне одного из моих роботов.

Мать недоуменно моргает.

— Роботов, ты сказал? Как из космоса? — спрашивает она.

— Нет, не как из космоса. Это промышленные роботы. Они совсем не такие, как показывают по телевизору.

— Да? А лица у них есть?

— Нет, пока нет. У них есть только руки, которые сваривают детали, складывают материалы, распыляют краску и т. д. Ими управляет компьютер и их можно программировать на выполнение разных работ.

Мать кивает, но все еще никак не может представить себе этих роботов.

— Так зачем этому Грэнби сниматься с роботами, у которых даже лиц нет? — спрашивает она.

— Наверное, затем, что они являются последним словом техники, и Грэнби хочет донести до всех в корпорации, что мы должны в большей степени использовать их, чтобы...

Я останавливаюсь, вдруг увидев перед собой образ Ионы, курящего сигару.

— Чтобы что? — спрашивает мать.

— Ну... чтобы мы могли повысить продуктивность, — мямлю я, неопределенно махнув рукой.

А ведь Иона, похоже, сомневается, что роботы повышают продуктивность. Я ему говорю: но как же иначе, ведь мы добились тридцати шести процентов роста в одном из цехов. А он лишь попыхивает сигарой.

— Что-то не так? — спрашивает мать.

— Ничего, я просто кое-что вспомнил.

— Что-то плохое?

— Нет, всего лишь мой давнишний разговор с тем самым человеком, с которым я разговаривал сегодня ночью.

Мать кладет руку мне на плечо.

— Алекс, что происходит? — спрашивает она. — Давай выкладывай, мне ты можешь сказать. Ты являешься как гром среди ясного неба, звонишь кому-то среди ночи. Что случилось?

— Видишь ли, мама, завод работает не очень хорошо... и... в общем, мы не зарабатываем денег.

Лицо матери темнеет.

— Такой большой завод не зарабатывает денег? — переспрашивает она. — Но ты же говоришь, что к вам приезжает такая важная шишка, как Грэнби, что у вас роботы, хоть я все равно не понимаю, что это такое. И при всем том вы не зарабатываете денег?

— Именно так, мама.

— Эти роботы не работают?

— Мама...

— Если они не работают, может быть, их можно вернуть обратно?

— Мама, забудь об этих роботах.

Она пожимает плечами:

— Я просто пытаюсь помочь.

Я глажу ее по руке:

— Да, я знаю. Спасибо. Правда спасибо за все. А теперь мне надо ехать. У меня действительно очень много работы.

Я встаю и беру кейс. Мать следует за мной. Я хоть перекусил? Может, я взял бы что-нибудь с собой? Наконец она берет меня за рукав и говорит:

— Послушай меня, Эл. У тебя какие-то проблемы. Я понимаю, что без них не бывает. Но так изводить себя, не спать ночами — никуда не годится. Перестань тревожиться. Это тебе не поможет. Посмотри, до чего довели тревоги твоего отца. Они погубили его.

— Но, мама, его же сбил автобус.

— Если бы он не терзался так, то смотрел бы по сторонам, переходя дорогу.

Я вздыхаю:

— Хорошо, мама, ты, наверное, права. Но дело сложнее, чем ты думаешь.

— Неважно! Перестань волноваться, и все! — говорит она. — А если этот Грэнби будет обижать тебя, дай мне знать. Я ему позвоню и объясню, какой ты ценный работник на самом деле. Кому об этом лучше знать, как не матери? Предоставь это мне. Я с ним разберусь.

Я улыбаюсь и обнимаю мать за плечи.

— Не сомневаюсь, мама.

— Правильно делаешь.

Я прошу мать сообщить мне, когда придет счет за телефон, чтобы я оплатил его, потом обнимаю ее, целую на прощанье и ухожу. Я направляюсь к «бьюику», намереваясь ехать прямо на завод, но когда я замечаю, какой мятый у меня костюм, и провожу рукой по щетине на подбородке, то решаю сначала заехать домой и привести себя в порядок.

По дороге домой я слышу голос Ионы, который говорит мне: «Ваша компания от одной только установки у себя нескольких роботов зарабатывает на тридцать шесть процентов больше? Невероятно». И я помню, что при этих словах я улыбнулся. Я-то думал, что он не понимает реалий промышленного производства. Теперь я ощущаю себя идиотом.

Наша цель — зарабатывать деньги. Теперь я это знаю. Да, Иона, вы правы: продуктивность не могла вырасти на тридцать шесть процентов только за счет установки роботов. Кстати, выросла ли она? Стали ли мы зарабатывать хоть на *сколько-то* больше денег благодаря роботам? Сказать правду, я не знаю. Я ловлю себя на том, что качаю головой.

Но вот интересно, как Иона об этом узнал? Ведь он явно был в курсе, что продуктивность не выросла. Правда, он перед этим задал мне несколько вопросов.

Первый из этих вопросов, насколько я помню, был такой: стали ли мы продавать больше товаров благодаря роботам? Второй — сократилось ли благодаря им число работников? А потом он поинтересовался, уменьшились ли запасы. Три базовых вопроса.

Я подъезжаю к дому и вижу, что машины Джулии нет. Куда-то уехала. Джулия, конечно, злится, а у меня нет времени объясниться с ней.

Войдя в дом, я открываю кейс, чтобы записать вопросы Ионы, которые я вспомнил по дороге, и сравнить их с перечнем показателей, которые он продиктовал мне по телефону. С первого взгляда становится ясно, что они вполне соответствуют друг другу.

Но как Иона догадался? Он использовал показатели в форме ответов на невинные вопросы, чтобы проверить свою первоначальную догадку: стали ли мы продавать больше продуктов (то есть увеличилась ли выработка?); сократился ли штат (сократились ли операционные расходы?); и, наконец, уменьшился ли уровень запасов?

Теперь мне нетрудно выразить цель в терминах, предложенных Ионой. Меня, правда, его формулировки несколько смущают. Но если отстраниться от этого, то становится ясно, что каждая компания должна стремиться к росту выработки.

Для каждой компании также важно, чтобы два других показателя — уровень запасов и уровень операционных расходов — по возможности снижались. И конечно, лучше всего, чтобы это происходило одновременно — как и в случае с теми тремя показателями, которые определили мы с Лу.

Как же теперь формулируется цель?

Повышать выработку при одновременном снижении запасов и операционных расходов. Это означает, что если роботы обеспечивают рост выработки при одновременном снижении двух других показателей, они приносят системе деньги. Но что на самом деле происходит с тех пор, как мы установили роботы?

Я не знаю, оказали ли они какой-то эффект на выработку. Я уверен, что запасы последние шесть-семь месяцев непрерывно росли, но случилось ли это благодаря роботам? Роботы увеличили амортизационные отчисления, потому что это все новые механизмы, но не привели к сокращению рабочих мест; людей просто перевели в другие подразделения. Получается, что операционные расходы в результате установки роботов лишь возросли.

Ладно, но эффективность-то выросла. Может, в этом наше спасение? Рост эффективности означает снижение себестоимости.

Но правда ли то, что себестоимость снизилась? Как она могла снизиться при росте операционных расходов?

На завод я приезжаю к часу дня, так и не найдя ответа на вопрос. Я продолжаю думать об этом, входя в здание заводоуправления. Первым делом я захожу к Лу.

— У вас есть для меня пара минут? — спрашиваю я.

— Вы шутите? Я разыскиваю вас все утро.

И тянется за папкой с бумагами, которая лежит на углу стола. Я догадываюсь, что это отчет, который должен быть отправлен в управление филиала.

— Нет, об этом я сейчас говорить не хочу, — предупреждаю я Лу. — У меня есть кое-что поважнее.

Я вижу, как ползут вверх его брови.

— Поважнее, чем отчет для Пича?

— Бесконечно важнее, — уверяю я его.

Лу качает головой, откидываясь в кресле и жестом приглашает меня сесть.

— Чем могу быть полезен?

— После того как наши роботы вступили в строй и все погрешности в их работе были устранены, насколько изменился уровень продаж? — спрашиваю я.

Лу снова морщит лоб от удивления, после чего подается вперед и щурится на меня сквозь свои бифокальные очки.

— Что это за вопрос? — спрашивает он.

— Умный, я надеюсь. Мне нужно знать, как внедрение роботов отразилось на продажах. И конкретно, наблюдался ли рост продаж с момента начала их работы.

— Рост? Объем продаж у нас не растет или даже снижается с начала прошлого года.

Я начинаю раздражаться:

— А вас не затруднило бы проверить?

Лу поднимает руки в знак капитуляции:

— Ну что вы, нисколько. И времени у меня хоть отбавляй.

Он открывает ящик стола и, роясь в каких-то папках, начинает извлекать разные отчеты, таблицы, графики. Мы листаем их и обнаруживаем, что во всех случаях, где были задействованы роботы, ни малейшего роста продаж изделий, для которых роботы изготавливали детали, не наблюдалось. На всякий случай мы проверяем и количество отгрузок с завода, но роста и здесь нет. Рост наблюдается только в количестве просроченных заказов — их число за последние девять месяцев стремительно увеличивалось.

Лу отрывается от таблиц и смотрит на меня.

— Эл, я не знаю, что вы пытаетесь доказать, — говорит он. — Но если вы хотите рассказать широкой публике историю о том, как роботы спасают завод благодаря росту продаж, опереться вам не на что. Факты свидетельствуют скорее об обратном.

— Именно этого я и боялся, — с горечью в голосе произношу я.

— Что вы имеете в виду? — спрашивает Лу.

— Я объясню вам чуть позже. Давайте пока посмотрим состояние запасов, в том числе незавершенного производства. Я хочу узнать, что происходит с деталями, которые изготавливают роботы.

Лу опять поднимает руки.

— Нет, тут я вам помочь не могу, — говорит он. — У меня нет данных по конкретным деталям.

— Ладно, — говорю я. — Привлечем к этому Стейси.

Стейси Ротазеник занимается на заводе материальным снабжением. Лу звонит ей и срывает с какого-то совещания.

Стейси недавно перевалило за 40. Это высокая, стройная, подвижная женщина. У нее черные с проседью волосы. Она всегда одевается в строгий жакет и юбку; я никогда не видел ее в блузке с какими-нибудь кружевами или лентами. Я почти ничего не знаю о ее личной жизни. Стейси носит кольцо, но о своем муже никогда не упоминала. Она вообще редко говорит о своей жизни вне завода. Зато я знаю, как усердно она работает.

Когда Стейси приходит, я спрашиваю ее о незавершенном производстве, касающемся тех деталей, которые изготавливают роботы.

— Вы хотите знать точные цифры? — спрашивает она.

— Нет, скорее тенденции, — отвечаю я.

— Тогда я, не глядя в бумаги, могу вам сказать, что запасы этих частей выросли, — говорит Стейси.

— И давно они растут?

— Нет, это началось прошлым летом, где-то в конце третьего квартала. И я в этом не виновата, хотя все норовят обвинить именно меня. Я борюсь с этим явлением.

— Что вы имеете в виду?

— Помните — или вас тогда еще здесь не было? — с самого начала обнаружилось, что в нормальном режиме работы роботы в сварочном цеху работали с эффективностью около

тридцати процентов. И с остальными положение было не лучше. И пошло-поехало.

Я смотрю на Лу.

— Но должны же мы были что-то предпринять? — начинает оправдываться тот. — Фрост бы мне голову оторвал, если бы я не сообщил. Они же совершенно новые и такие дорогие. Они ни за что не окупилась бы в запланированные сроки, если бы мы держали их на тридцатипроцентной эффективности.

— Хорошо, мы к этому еще вернемся. — Я поворачиваюсь к Стейси. — И что вы сделали?

— А что я могла сделать? — отвечает она. — Мне пришлось больше материалов отпускать в цеха с роботами, чтобы загрузить их работой и тем самым повысить эффективность. Но с тех пор у нас каждый месяц растет переизбыток этих деталей.

— Но важно то, что эффективность повысилась, вставляет Лу, стараясь внести в разговор нотку оптимизма. — И в этом нас никто не может обвинить.

— Я уже в этом не уверен, — говорю я. — Стейси, а почему переизбыток накапливается? Как получается, что эти детали не идут в дело?

— Ну, во многих случаях у нас попросту нет достаточного количества заказов, чтобы использовать все детали, — отвечает она. — А в других случаях, когда заказов достаточно, не хватает других нужных деталей.

— Но почему так получается?

— Об этом лучше спросить Боба Донована, — говорит Стейси.

— Лу, вызовите Боба, — прошу я.

Боб вносит в кабинет свой пивной живот, облаченный в белую рубашку с масляным пятном, и начинает безостановочно говорить о проблеме с поломкой автоматических испытательных машин.

— Боб, — говорю я ему, — пока забудьте об этом.

— Что-то еще не так? — озабоченно спрашивает он.

— Да. Мы только что говорили о нашей местной знаменитости, роботах.

Боб смотрит по сторонам, гадая, я полагаю, о том, что именно мы говорили.

— А что вас беспокоит? — спрашивает он. — Они сейчас работают весьма неплохо.

— Мы в этом не уверены, — отвечаю я. — Вот Стейси утверждает, что роботы выпускают избыточное число деталей, для которых при сборке в отдельных случаях недостает других комплектующих.

— Не то чтобы мы не в состоянии выпускать достаточное количество комплектующих, — говорит Боб. — Просто бывает так, что их не хватает именно тогда, когда они нужны. Иногда это относится даже к деталям, выпускаемым роботами. Скажем, у нас гора деталей CD-50, которые лежат месяцами, дожидаясь блоков управления. Потом мы получаем блоки управления, но не хватает чего-то еще. Наконец у нас есть все, мы выполняем заказ и отгружаем его. А дальше происходит следующее. Для чего-то еще понадобились CD-50, а они уже закончились. Лежат без движения тонны CD-45 или CD-80, а вот CD-50 нет. Приходится ждать. А к тому времени, когда поступают CD-50, заканчиваются блоки управления.

— И так далее, и так далее, и так далее, — говорит Стейси.

— Но, Стейси, вы же сказали, что роботы производят слишком много деталей, под которые нет заказов, — говорю я. — Получается, мы изготавливаем никому не нужные детали.

— Мне все говорят, что когда-нибудь они пригодятся, — отвечает Стейси. — На самом деле это все игры. Когда эффективность начинает падать, все ориентируются на прогноз. Если прогноз эффективности не оправдается, хлопот не оберешься. Поэтому и работаем в запас, лишь бы станки не простаивали. Вот такая ситуация. У нас запасов чуть ли не на год, а сбывать некуда.

При чем здесь мы? На то есть отдел маркетинга.

— Я знаю, Стейси, знаю, — говорю я ей. — Я не виню ни вас, ни кого бы то ни было другого. Я просто пытаюсь разобраться.

Я встаю и начинаю ходить по кабинету.

— Значит, итог таков: чтобы увеличить загрузку роботов, мы отпускаем больше материалов, — говорю я.

— Отчего растут запасы, — продолжает Стейси.

— И увеличиваются наши расходы, — добавляю я.

— Но ведь себестоимость деталей снижается, — не соглашается Лу.

— Так ли это? — спрашиваю я. — А как насчет дополнительных расходов на складирование? Это тоже операционные расходы. И если они растут, как себестоимость может снижаться?

— Но ведь здесь важен объем, — произносит Лу.

— Точно, — говорю я. — Объем продаж — вот что имеет значение. А когда мы изготавливаем детали, из которых нельзя собрать и продать конечный продукт, потому что не хватает других комплектующих или потому что нет заказов, мы лишь увеличиваем издержки.

— Эл, — говорит Боб. — Вы что, пытаетесь доказать нам, что все наши проблемы из-за роботов?

Я снова сажусь.

— Дело в том, что мы работаем, забывая про свою цель.

Лу прищуривается:

— Цель? Вы имеете в виду месячные задания?

Я оглядываю собравшихся:

— Думаю, я должен вам кое-что объяснить.



Полтора часа спустя мы сидим в конференц-зале, который я выбрал потому, что здесь есть доска. На ней я нарисовал схему цели и написал определения трех показателей.

Все молчат. Наконец Лу спрашивает:

- А где вы взяли эти определения?
- Мне дал их мой бывший преподаватель физики.
- Кто? — удивляется Боб.
- Ваш бывший учитель физики? — изумленно переспрашивает Лу.
- Да, а что? — спрашиваю я.
- Как его зовут? — задает вопрос Боб.
- Его зовут Иона. Он из Израиля.

Боб говорит:

— Мне хочется понять, как в определение выработки попало слово «продажа»? Мы занимаемся производством. С продажами мы никак не связаны — это дело службы маркетинга.

Я пожимаю плечами. Что я скажу? Я сам задал тот же вопрос по телефону. Иона ответил, что эти определения точны, но что сказать Бобу, я не знаю. Я поворачиваюсь к окну. И там я вижу то, о чем мне следовало вспомнить раньше.

— Идите сюда, — говорю я Бобу.

Он подходит. Одну руку я кладу ему на плечо, а другой указываю в окно.

- Что это за здания? — спрашиваю я.
- Склады, — отвечает он.
- Для чего?
- Для готовой продукции.
- Может ли компания оставаться в бизнесе, если все, что она производит, остается на складе?
- Понятно, — пристыженно произносит Боб. — Значит, мы должны продавать свою продукцию, чтобы зарабатывать деньги.

Лу по-прежнему смотрит на доску.

— Интересно, что каждое из этих определений содержит в себе слово «деньги», — говорит он. — Выработка — это поступление денег. Запасы — это деньги, находящиеся в системе. А операционные расходы — это деньги, которые мы должны платить, чтобы была возможна выработка. Один показатель касается поступления денег, второй относится к деньгам, застрявшим внутри, третий — к деньгам уходящим.

— Что ж, если вдуматься, сколько средств вложено в то, что мы имеем, становится очевидным, что запасы — это деньги, — говорит Стейси. — Но меня смущает другое. Я не понимаю, как он трактует ценность, добавляемую живым трудом.

- Я тоже об этом думал, — говорю я, — и могу лишь повторить то, что услышал от него.
- Что же?

— Он сказал, что добавленную стоимость лучше вообще не принимать в расчет. Он сказал, что в таком случае не будет путаницы, что считать инвестициями, а что издержками.

Молчание. Стейси и остальные напряженно вдумываются в то, что я сказал.

Затем Стейси произносит:

— Может быть, Иона потому предпочитает не относить живой труд людей к стоимости запасов, что мы на самом деле рабочее время не продаем. Мы его «покупаем» у наших служащих, в каком-то смысле, но не продаем это время клиенту, если только речь не идет о сфере обслуживания.

— Поймите-ка, — говорит Боб. — А если мы продаем продукт, разве мы не продаем время, инвестированное в этот продукт?

— Хорошо, но как быть с простоями? — говорю я.

Лу вмешивается, чтобы предложить компромисс:

— Насколько я понимаю, речь идет всего лишь об иной форме бухгалтерского учета. Всякое рабочее время — идет ли речь о времени, затрачиваемом на производство непосредственно или косвенно, о времени простоев или времени операций — Иона относит к операционным расходам. Оно все равно учитывается. Его способ позволяет упростить этот учет, и вам не приходится играть во многие игры.

Боб удивленно смотрит на меня:

— Какие такие игры? Мы, производственники, — честные труженики, и у нас нет времени для игр.

— Да, вы слишком заняты превращением времени простоя в производственное время одним росчерком пера, — говорит Лу.

— Или превращением производственного времени в новые залежи запасов, — вторит Стейси.

Они спорят примерно минуту. Я тем временем размышляю о том, что здесь может крыться нечто гораздо большее, чем желание упростить учет. Иона упомянул о путанице между инвестициями и расходами; может, и мы сейчас путаем что-то? Тут я слышу голос Стейси:

— Но как нам узнать стоимость конечного продукта? — спрашивает она.

— Стоимость продукта определяется в первую очередь рынком, — говорит Лу. — И чтобы корпорация что-то заработала, стоимость товара — и цена, устанавливаемая нами, — должна быть больше, чем сумма инвестиций в запасы и операционных расходов на единицу продаваемой продукции.

По лицу Боба я вижу, что он относится к моим словам с большим недоверием. Я спрашиваю, что его беспокоит.

— Это же безумие, — бурчит он.

— Почему? — спрашивает Лу.

— Это не сработает! — восклицает Боб. — Как можно измерить все, что составляет нашу огромную систему, тремя паршивыми показателями?

— Гм, — произносит Лу, задумчиво глядя на доску. — Назовите, что конкретно нельзя оценить одним из этих показателей.

— Инструменты, машины... — перечисляет Боб, загибая пальцы, — это здание, весь завод!

— Они учтены, — говорит Лу.

— Где? — спрашивает Боб.

Лу поворачивается к нему:

— То здесь, то там. Вот смотрите. Если у вас есть станок, его постепенный износ — это операционные затраты. А та часть инвестиций, которая еще остается в станке, является запасом, который может быть продан.

— Запасом? Я думал, что запасы — это готовые продукты, детали, полуфабрикаты и т. д., — говорит Боб. — В общем, то, что мы продаем.

Лу улыбается:

— Боб, весь завод является инвестицией, которая может быть продана за подходящую цену и

при подходящих обстоятельствах.

И возможно, раньше, чем нам хочется, думаю я.

— Получается, что запасы и инвестиции — одно и то же, — говорит Стейси.

— А смазка для станков? — спрашивает Боб.

— Это относится к операционным затратам, — отвечаю я. — Ведь мы же не собираемся продавать это масло потребителям.

— А отходы производства, лом? — спрашивает он.

— Тоже операционный расход.

— Да? Но лом же мы продаем.

— Ладно, тогда подход такой же, как к станкам, — говорит Лу. — Деньги, которые мы теряем, относятся к затратам, а инвестиции, которые можно продать, — к запасам.

— Стоимость перевозки и складирования должна относиться к операционным расходам, верно? — спрашивает Стейси.

Мы с Лу киваем.

Потом я вспоминаю такие нематериальные факторы бизнеса, как знания — знания, получаемые от консультантов, знания, приобретаемые в ходе наших собственных исследований, — и прошу своих собеседников подумать, как их следует классифицировать.

Деньги, затрачиваемые на приобретение знаний, на какое-то время оказываются для нас камнем преткновения. Потом мы приходим к выводу, что все зависит попросту от того, на что используются знания. Если это знание, скажем, нового производственного процесса, нечто помогающее превращать запасы в выработку, деньги, затрачиваемые на такое знание, следует отнести к операционным расходам. Если же мы намерены продавать наши знания, например, в форме патента или технологической лицензии, это относится к запасам. Но если знания связаны с продуктом, производить который намеревается сама компания, то они сродни станку — это инвестиции, позволяющие делать деньги и уменьшающиеся в стоимости с течением времени. Эти инвестиции, опять же, могут быть проданы, в то время как их обесценивание относится к операционным издержкам.

— Я нашел кое-что, — говорит вдруг Боб. — Шофер Грэнби — вот что не измеряется показателями.

— Что-что?

— Ну, знаете, такой парень в черном костюме, который возит на лимузине Барта Грэнби.

— Он относится к операционным расходам, — говорит Лу.

— Черта с два! Только не говорите мне, что шофер Грэнби превращает запасы в выработку, — произносит Боб и оглядывается, словно ждет, что кто-то это действительно скажет. — Держу пари, он даже не подозревает о существовании запасов и выработки.

— К сожалению, как и многие из секретарей, — говорит Стейси.

Тут вмешиваюсь я:

— Совсем необязательно непосредственно прикладывать руки к производству, чтобы превращать запасы в выработку. Вот вы, Боб, каждый день на своем рабочем месте превращаете запасы в выработку. Но с точки зрения простых рабочих может показаться, что вы праздно ходите по цехам и только усложняете всем жизнь.

— Да, меня никто не ценит, — ворчит Боб, — но вы так и не ответили мне, каким образом шофер укладывается в статью «операционные расходы».

— Ну, скажем, наличие шофера позволяет Грэнби не отвлекаться на дорогу и больше думать о будущем компании, налаживать связи с клиентами и т. д., разъезжая туда-сюда, — предполагаю я.

— Боб, почему бы вам не попросить мистера Грэнби отобедать с вами? — шутит Стейси.

— Это не так смешно, как может показаться, — отвечаю я. — Сегодня утром я узнал, что Грэнби хочет приехать сюда, чтобы сняться для телевидения на фоне наших роботов.

— Грэнби приезжает к нам на завод? — удивляется Боб.

— А если он приедет, можете быть уверены, вместе с ним притащатся Билл Пич и прочие, — говорит Стейси.

— Только этого нам не хватало, — бурчит Лу.

Стейси поворачивается к Бобу:

— Теперь вы понимаете, почему Эл задавал вопросы про роботов? Мы должны не ударить в грязь лицом перед Грэнби.

— А мы и не ударим, — отвечает Лу. — Эффективность у нас вполне приемлемая. Грэнби не будет стыдно сниматься с нашими роботами.

— Черт побери, — завожусь я. — Меня не заботят ни Грэнби, ни его съемки. К тому же я совершенно уверен, что телефильм здесь снимать все-таки не будут, но это неважно. Важно то, что все, в том числе и я сам до недавнего времени, думаю, что роботы значительно увеличили продуктивность. А мы только что выяснили, что роботы отнюдь не продуктивны с точки зрения достижения цели. То, как мы их используем, делает их контрпродуктивными.

Все молчат.

Наконец Стейси осмеливается сказать:

— Хорошо, значит, мы как-то должны сделать роботов продуктивными с точки зрения приближения к цели.

— Мы должны еще много чего сделать, — отвечаю я. Затем обращаюсь к Стейси и Бобу: — Послушайте, я уже сказал об этом Лу и теперь, полагаю, должен сказать вам двоим. Все равно вы рано или поздно об этом услышите.

— О чем? — спрашивает Боб.

— Пич выдвинул ультиматум: нам дается три месяца, чтобы изменить к лучшему положение на заводе, в противном случае нас закрывают, — говорю я.

Некоторое время Боб и Стейси изумленно молчат. А потом вопросы начинают сыпаться один за другим. В течение нескольких минут я объясняю им все, что знаю, избегая только известной мне новости о судьбе филиала — не хочу сеять панику.

Наконец я говорю:

— Я знаю, вам может показаться, что времени мало. Его действительно немного. Но пока меня не вышвырнули отсюда, я сдаваться не собираюсь. Как вы решите — дело ваше, но если вы захотите отстраниться, лучше уходите сразу. Потому что в следующие три месяца мне понадобится вся помощь, какую вы в состоянии мне оказать. Если мы сумеем продемонстрировать хоть какой-то прогресс, я пойду к Пичу и заставлю его дать нам еще сколько-нибудь времени.

— Вы действительно думаете, что у нас есть шансы изменить ситуацию? — спрашивает Лу.

— Честно говоря, не знаю. Но, по крайней мере, мы уже начали разбираться, что делаем неправильно.

— Что еще мы могли бы сделать? — интересуется Боб.

— Почему бы, например, не перестать загружать ненужной работой роботов и не постараться сократить запасы? — предлагает Стейси.

— Я не против сокращения запасов, — говорит Боб, — но если мы будем меньше производить, эффективность снизится, и мы снова окажемся там, откуда начинали.

— Пич не даст нам второго шанса, если все, чего мы добьемся, это снижения эффективности, — говорит Лу. — Он хочет, чтобы эффективность росла, а не снижалась.

Я задумчиво ерошу пальцами волосы.

Тут Стейси говорит:

— Может, вам стоит опять позвонить этому Ионе? Похоже, он знает, что к чему.

— Да, надо послушать, что он скажет, — соглашается Лу.

— Да я же только сегодня ночью с ним разговаривал. И именно сегодня он мне все это продиктовал, — говорю я, показывая на написанные на доске определения. — Он сказал, что сам позвонит мне...

Я смотрю на их растерянные лица.

— Ладно, попробую еще раз, — говорю я и лезу в кейс за лондонским номером Ионы.

Я звоню с телефона в конференц-зале, и трое моих собеседников с надеждой смотрят на меня. Но Ионы нет на месте. Мне удастся поговорить лишь с какой-то секретаршей.

— Да-да, мистер Рого, — говорит она. — Иона пытался дозвониться вам, но ваша секретарша сказала, что вы на совещании. Он хотел поговорить с вами до своего отлета из Лондона, но боюсь, что вы его уже не застанете.

— А куда он уехал? — спрашиваю я.

— Он отправился «Конкордом» в Нью-Йорк. Попробуйте перехватить его в отеле, — говорит секретарша.

Я записываю название отеля и благодарю ее. Затем по справочнику я нахожу нужный нью-йоркский номер и пробую дозвониться, надеясь суметь хотя бы оставить сообщение для Ионы.

— Алло? — слышу я сонный голос.

— Иона? Это Алекс Рого. Я разбудил вас?

— Ну конечно.

— О, простите меня, я не задержу вас надолго. Но вообще-то мне хотелось бы обстоятельно продолжить наш ночной разговор.

— Ночной? — переспрашивает он. — Ах, ну да, для вас он был «ночной».

— Может, мы могли бы договориться, что вы приедете на мой завод? Мы бы побеседовали, вы познакомились бы с моими сотрудниками?

— Видите ли, мой рабочий график в Америке жестко расписан на все три недели, а потом я собираюсь вернуться в Израиль, — отвечает Иона.

— Но вы же прекрасно понимаете, я не могу так долго ждать, — говорю я. — У меня большие проблемы, а времени мало. Теперь я понимаю, что вы говорили о роботах и продуктивности. Но мы — я и мои помощники — пока не знаем, каким должен быть наш следующий шаг, и... гм... может, если бы я объяснил вам кое-что...

— Алекс, я действительно хочу вам помочь, но я очень устал, мне нужно выспаться. У меня есть предложение: если ваши планы позволяют, почему бы нам не встретиться завтра утром в семь часов и не позавтракать в моем отеле.

— Завтра?

— Именно так. У нас будет примерно час времени на разговор. А иначе...

Я оглядываюсь на остальных; все с волнением смотрят на меня. Я прошу Алекса не вешать трубку.

— Он хочет, чтобы я завтра приехал к нему в Нью-Йорк, — сообщаю я своим коллегам. — Кто-нибудь знает причину, почему мне не следует ехать?

— Вы что, шутите?! — восклицает Стейси.

— Езжайте, — говорит Боб,

— Что вам терять? — поддерживает Лу.

Я снимаю руку с микрофона:

— Хорошо, Иона, я приеду.

— Превосходно! — произносит Иона с облегчением. — Тогда спокойной ночи.

Когда я возвращаюсь в свой кабинет, Фрэн удивленно отрывается от работы.

— А вот и вы! — говорит она и протягивает мне листки с телефонограммами. — Этот человек дважды звонил из Лондона. Он не сказал, важно это или нет.

— У меня есть работа для вас, — говорю я ей. — Найдите причину, по которой мне нужно сегодня же отправиться в Нью-Йорк.



Но Джулия не понимает.

— Спасибо, что заранее сообщил, — язвит она.

— Если бы я сам знал это раньше, то обязательно сказал бы тебе, — отвечаю я.

— В последнее время у тебя все происходит неожиданно.

— Разве я не предупреждаю тебя всякий раз, когда предстоят командировки?

Джулия нервно вышагивает перед дверью спальни. Я пакую сумку, лежащую на кровати. Мы одни. Шерон в гостях у подруги, Дейви на репетиции школьного оркестра.

— Когда это закончится? — спрашивает Джулия.

Я отрываюсь от своего дела, которое заключается в извлечении из шкафа необходимых для поездки вещей. Подобные вопросы меня начинают раздражать — ведь только пять минут назад все это уже обсуждалось. Почему ей так трудно понять?

— Джулия, я не знаю, — говорю я. — Мне нужно решить много проблем.

Она снова принимается ходить. Мои объяснения ей не нравятся. До меня доходит, что, может быть, она мне не верит, или что?

— Послушай, я позвоню тебе, как только прибуду в Нью-Йорк, — обещаю я. — Хорошо?

Она поворачивается так, словно собирается уйти.

— Хорошо, звони, — говорит она. — Но имей в виду, что меня может не быть.

Я снова останавливаюсь.

— Что ты хочешь этим сказать?

— Я могу быть где-нибудь в другом месте, — отвечает она.

— А, — говорю я. — Но я все-таки попытаю счастья.

— Попробуй. — Джулия в ярости выходит из комнаты.

Я вытаскиваю из шкафа последнюю рубашку и с грохотом захлопываю дверку. Закончив укладывать вещи, я иду к жене и нахожу ее в гостиной. Она стоит у окна и грызет палец. Я целую ее руку и обгрызенный палец. Потом пытаюсь обнять ее.

— Послушай, — говорю я. — Я знаю, что в последнее время на меня нельзя положиться. Но это важно. Это все ради завода...

Она трясет головой и отстраняется. Я следую за ней на кухню. Она стоит спиной ко мне.

— У тебя все ради работы, — говорит она. — Ты только о ней и думаешь. Я не могу даже поужинать с тобой. И дети спрашивают, почему ты стал такой...

В уголке глаза блестит слеза. Я протягиваю руку, чтобы вытереть ее, но Джулия отводит мою руку.

— Нет! — говорит она. — Садись на свой самолет и лети куда хочешь.

— Джулия...

Она проходит мимо меня.

— Джулия, это несправедливо! — кричу я.

Она поворачивается.

— Совершенно верно. Ты несправедлив. Ко мне и своим детям.

Она решительно, не оглядываясь, поднимается вверх. А у меня нет и минуты лишней, чтобы

как-то погасить конфликт, — я и так уже опаздываю на рейс. Я хватаю сумку, вешаю ее на плечо, беру кейс и иду к двери.

Утром в 7:10 в вестибюле отеля я жду Иону. Он немного опаздывает, но я думаю вовсе не об этом, меряя шагами покрытый ковром пол. Я думаю о Джулии. Я тревожусь о ней... о нас. Сняв вчера вечером номер в гостинице, я сразу же попробовал позвонить домой. Никакого ответа. Даже дети не сняли трубку. Я полчаса походил по комнате, пиная все, что попадалось на пути, потом попытался позвонить снова. Опять никто не ответил.

Я крутил диск телефона до двух часов ночи через каждые пятнадцать минут. Никого. В какой-то момент я даже решил вернуться домой и начал обзванивать авиакомпании, но подходящих рейсов в такой час не было. Наконец я уснул. В шесть меня разбудил будильник. Я попробовал позвонить домой еще дважды, прежде чем покинул номер. Во второй раз я ждал целых пять минут. Никакого ответа.

— Алекс!

Я поворачиваюсь. Иона идет ко мне. Он одет в белую рубашку — ни пиджака, ни галстука — и простенькие брюки.

— Доброе утро, — говорю я, обмениваясь с ним рукопожатием. Я замечаю, что глаза у него припухшие, словно от недосыпания. Думаю, что и я выгляжу не лучше.

— Простите за опоздание, — говорит он. — Вчера вечером я ужинал с несколькими своими коллегами, и мы просидели, наверное, часов до трех ночи. Пойдемте за столик.

Я иду за ним в ресторан, и метрдотель ведет нас к столику с белой скатертью.

— Ну и как вам понравились определения, которые я продиктовал по телефону? — спрашивает Иона после того, как мы уселись.

Я переключаюсь на дела и рассказываю ему о том, как сумел сформулировать цель на языке предложенных им показателей. Иона, кажется, остался очень доволен.

— Превосходно, — говорит он. — Вы поработали очень хорошо.

— Спасибо, но боюсь, что для спасения завода мне нужно нечто большее, нежели формулировка цели и три показателя.

— Для спасения завода? — переспрашивает Иона.

— Ну да... — робко отвечаю я. — Потому-то я и приехал. Я хочу сказать — не просто ради философских рассуждений.

Иона улыбается:

— Я и не думал, что вы преследуете меня лишь из любви к истине. Ну, хорошо, рассказывайте, что там у вас происходит.

— Это строго конфиденциально, — предупреждаю я его. Затем я описываю ситуацию, сложившуюся вокруг завода, говорю о трехмесячном сроке, по истечении которого заводу грозит закрытие. Иона слушает очень внимательно. Когда я заканчиваю свой рассказ, он какое-то время молчит, а потом спрашивает:

— И чего вы ждете от меня?

— Я не знаю, существует ли такая возможность в принципе, но мне хотелось бы, чтобы вы помогли сохранить завод и рабочие места, — отвечаю я.

Иона какое-то время смотрит в сторону.

— Я скажу вам, в чем *моя* проблема, — говорит он затем. — У меня невероятно плотный график работы. Потому-то я и назначил вам встречу в столь ранний час. Поскольку я должен выполнять ранее взятые на себя обязательства, то не могу заниматься всем тем, чего вы, быть может, ждали бы от консультанта.

Я разочарованно вздыхаю и говорю:

— Что ж, если вы слишком заняты...

— Подождите, я не закончил, — перебивает он. — Это вовсе не значит, что вы не можете спасти свой завод. У меня нет времени решать за вас ваши проблемы. Но это в любом случае не было бы наилучшим выходом...

— Что вы имеете в виду? — нетерпеливо спрашиваю я.

— Дайте же мне закончить! — восклицает Иона. — Из того, вы мне сказали, я делаю вывод, что вы сами в состоянии решить свои проблемы. Я лишь подскажу вам некоторые базовые правила, которые следует применить. Если вы и ваши люди используете их с умом, я думаю, вы сумеете сохранить завод. Согласны?

— Но, Иона, у нас только три месяца, — напоминаю я.

Он нетерпеливо кивает:

— Знаю-знаю. Три месяца — это более чем достаточно, чтобы продемонстрировать улучшения... если вы, конечно, постараетесь. А если нет, то ваш завод ничто не спасет, никакая моя помощь.

— Уж на нашу старательность вы можете положиться, — обещаю я.

— Тогда давайте попробуем?

— Честно говоря, я других вариантов и не знаю, — с улыбкой говорю я. — Кстати, думаю, мне следует сразу спросить вас, сколько это будет стоить. У вас есть какие-то стандартные расценки или что-нибудь в этом роде?

— Стандартных нет, — отвечает он. — Но давайте договоримся так. Вы заплатите мне цену того, чему научитесь у меня.

— А как мне узнать, сколько это?

— Вы узнаете об этом, когда дело будет сделано. Если ваш завод закроют, ценность моих уроков будет, очевидно, невелика, и вы мне ничего не будете должны. Если же вы узнаете от меня достаточно, чтобы зарабатывать миллиарды, тогда и заплатите мне соответственно.

Я улыбаюсь. Что мне терять?

— Хорошо, согласен, — говорю я наконец.

Мы пожимаем друг другу руки.

Нашу беседу прерывает официант, который спрашивает, готовы ли мы заказывать. Мы еще даже не открывали меню, но оказывается, что мы оба не хотим ничего, кроме кофе. Официант информирует нас, что минимальная стоимость заказа должна быть пять долларов. Иона добавляет к заказу стакан молока. Официант одаривает нас презрительным взглядом и исчезает.

— Так, — говорит Иона, — с чего нам начать?

— Может быть, сначала поговорим о роботах? — предлагаю я.

Иона качает головой:

— Алекс, забудьте пока про своих роботов. Они всего лишь новая блестящая игрушка, завожожившая всех. Сейчас вас должны волновать куда более фундаментальные вещи.

— Но вы не учитываете, как они важны для нас, — говорю я ему. — Они — наше самое дорогостоящее оборудование. Нам без них не обойтись, если мы хотим работать продуктивно.

— Продуктивно относительно чего? — спрашивает Иона с вызовом в голосе.

— Ну хорошо... продуктивно относительно цели, — уточняю я. — Но чтобы эти станки окупались, нам нужна высокая эффективность, а эффективности я могу добиться, только если максимально загружу их производством деталей.

Иона снова качает головой:

— Алекс, во время первого нашего разговора вы сказали мне, что на вашем заводе общий уровень эффективности очень высок. Если это так, то почему у вас проблемы?

Он достает из нагрудного кармана сигару и откусывает кончик.

— Видите ли, я должен заботиться об эффективности хотя бы потому, что она волнует руководство компании, — отвечаю я.

— А что для руководства важнее — эффективность или прибыли? — спрашивает Иона.

— Прибыли, конечно. Но разве высокая эффективность не важна для получения прибылей? — спрашиваю я.

— Дело в том, что большую часть времени старания поддерживать высокую эффективность уводят вас от вашей цели.

— Не понимаю, — говорю я. — И даже если я пойму, руководство едва ли с этим согласится.

Но Иона невозмутимо закуривает сигару и говорит, пуская колечки дыма:

— Хорошо, давайте попробуем разобраться с некоторыми фундаментальными вопросами и ответами. Сначала скажите мне вот что: когда вы видите, что кто-то из ваших работников празднично слоняется, потому что для него нет работы, это хорошо для компании или плохо?

— Плохо, конечно, — отвечаю я.

— Всегда?

Я чувствую, что это вопрос-ловушка.

— Ну, если возникает необходимость технического обслуживания...

— Нет, нет, нет, я говорю о станочнике, который простаивает из-за того, что ему нечего делать.

— Да, это всегда плохо, — говорю я.

— Почему?

Я усмехаюсь:

— Это же очевидно. Да потому, что это пустая трата денег! Ведь получается, что мы платим людям за то, что они ничего не делают! Мы не можем себе этого позволить. Себестоимость продукции и так слишком высока, чтобы выдержать такое. Это неэффективно, это непродуктивно — какими показателями ни измерять.

Иона подается вперед, словно собирается поведать мне великую тайну.

— Позвольте мне кое-что сказать вам, — произносит он. — Завод, где каждый все время занят работой, крайне нерентабелен.

— Простите?

— Вы все правильно расслышали.

— Но как вы можете это доказать? — спрашиваю я.

— Вы это сами доказали на опыте своего завода, — говорит он. — Это происходит у вас на глазах, но вы этого не видите.

Теперь я качаю головой и говорю:

— Иона, мне кажется, мы друг друга не понимаем. Видите ли, у нас на заводе лишних людей нет. Производить и продавать продукцию мы можем только в том случае, если все постоянно работают.

— Скажите, Алекс, у вас на заводе есть излишки запасов? — спрашивает он.

— Есть, — отвечаю я.

— Много?

— Пожалуй, много.

— Очень много?

— Хорошо, очень много. Но к чему вы клоните?

— Вы понимаете, что избыточные запасы могут создаваться лишь избыточным трудом? — спрашивает Иона.

После минутных раздумий я вынужден признать, что он прав. Станки сами не работают — избыточные запасы создаются людьми.

— И что вы предлагаете? — спрашиваю я. — Еще сократить людей? У меня и так от штата остался лишь скелет.

— Нет, я не предлагаю вам сокращать штаты. Я призываю лишь задуматься над тем, как вы распоряжаетесь производственными мощностями завода. Позвольте мне сказать вам, что нынешнее положение вещей не отвечает цели.

Подходит официант и ставит на стол два элегантных серебряных кофейника, кувшин со сливками и наливает кофе в чашки. Пока он это делает, я задумчиво смотрю в окно. Через несколько секунд я чувствую, как Иона тянет меня за рукав.

— Происходит вот что, — говорит он. — В мире существует спрос на определенное количество того, что вы производите. А у вашей компании есть достаточное количество ресурсов, чтобы удовлетворить этот спрос. Но прежде чем продолжить, я хочу спросить: вы знаете, что я подразумеваю под «сбалансированным заводом»?

— Сбалансированный ассортимент продукции? — спрашиваю я.

— Сбалансированный завод — это, в сущности, то, к чему стремится каждый производственный менеджер. Это завод, где производственные ресурсы и их мощности четко уравновешены существующим рыночным спросом. Знаете, почему менеджеры стремятся к этому?

— Потому, — отвечаю я, — что, если производительность ресурсов недостаточна, мы не можем реализовать потенциально возможную выработку. А если мощностей избыток, это лишние финансовые расходы. Мы упускаем возможность снизить операционные издержки.

— Да, именно об этом думает каждый, — говорит Иона. — И среди менеджеров существует тенденция по возможности сокращать мощности, чтобы станки не простаивали, чтобы у каждого была работа.

— Да, мы как раз об этом и говорили, — соглашаюсь я. — На своем заводе мы делаем то же самое. Это происходит на всех заводах, которые я знаю.

— И что, ваш завод сбалансированный? — спрашивает Иона.

— Ну, настолько сбалансированный, насколько это в наших силах. Разумеется, часть наших станков простаивает, но чаще всего в этом случае речь идет об устаревшем оборудовании. И людей мы стараемся по возможности сокращать или отправлять в неоплачиваемый отпуск. Ну а идеально сбалансированных заводов нигде и никогда не было и не будет.

— Забавно, что я тоже нигде не видел сбалансированных заводов, — говорит Иона. — Но почему вы думаете, что никто и никогда не преуспееет в этом деле?

— Я могу привести множество доводов, — отвечаю я. — Первая причина в том, что условия работы постоянно меняются.

— Нет, это все-таки не первая причина, — возражает Иона.

— Именно первая! — не соглашаюсь я. — Посмотрите, в каких условиях нам приходится работать — отношения с поставщиками, например. У нас срочный заказ, и вдруг обнаруживается, что поставщик прислал бракованные детали. Или посмотрите на рабочих — прогулы, брак, текучесть кадров. Потом сам рынок. Он же постоянно меняется. Поэтому неудивительно, что у нас получается переизбыток ресурсов в одной сфере и недостаток в другой.

— Алекс, главная причина невозможности достичь баланса гораздо фундаментальнее, чем те факторы, которые вы перечислили. На самом деле все это мелочи.

— Мелочи?

— Истинная причина в том, что чем ближе вы к балансу, тем ближе к банкротству.

— Да перестаньте! — восклицаю я. — Вы, наверное, шутите.

— Взгляните на одержимость сокращением ресурсов с точки зрения цели, — говорит Иона. — Увольняя людей, вы увеличиваете продажи?

— Нет, конечно, — говорю я.

— Сокращаете запасы?

— За счет сокращения штатов — нет. Зато, сокращая людей, мы уменьшаем издержки.

— Правильно, — говорит Иона. — Вы улучшаете только один параметр — операционные расходы.

— Мало?

— Алекс, ведь цель сама по себе не состоит в сокращении расходов. Цель — не в улучшении одного какого-то показателя. Цель состоит в уменьшении операционных расходов при одновременном сокращении запасов и увеличении выработки, — говорит Иона.

— Прекрасно, я согласен с этим, — говорю я. — Но если мы сокращаем расходы, а запасы и выработка остаются прежними, разве мы не двигаемся к цели?

— Да, двигаемся, *если* запасы не увеличиваются, а выработка не уменьшается, — соглашается Иона.

— Ну вот. А балансирование мощностей на запасы и выработку не влияет, — говорю я.

— Вот как? Не влияет? А откуда вы знаете?

— Вы только что говорили...

— Я ничего подобного не говорил, — возражает Иона. — Я только спросил вас. И вы *предположили*, что если привести производительность ресурсов в соответствие с рыночным спросом, это не отразится на запасах и выработке. Но на самом деле такое предположение, которое является общепринятым в западном бизнесе, совершенно ошибочно.

— Откуда вы знаете, что оно ошибочно?

— Во-первых, есть математическое правило, с помощью которого можно доказать, что, когда производительность ресурсов подстраивается под требования рынка, выработка уменьшается, а запасы возрастают. И из-за роста запасов увеличиваются издержки на транспортировку и складирование, которые относятся к операционным расходам. Таким образом, под сомнение ставится даже сокращение операционных расходов — того единственного показателя, который вы надеетесь улучшить.

— Как такое может быть?

— Это объясняется сочетанием двух феноменов, которые наблюдаются на любом заводе, — говорит Иона. — Один из них называется «зависимые события». Я имею в виду, что прежде чем может произойти какое-то событие, должно произойти событие или ряд событий, предшествующих ему. Получается, что последующее событие зависит от предыдущих. Улавливаете мою мысль?

— Да, конечно, но какое это имеет значение?

— Значение появляется тогда, когда зависимые события сочетаются с другим феноменом, называемым «статистическими флуктуациями». Знаете, что это такое?

Я пожимаю плечами:

— Наверное, флуктуации — колебания в статистике, да?

— Объясню на примере, — говорит Иона. — Вы знаете, что какие-то типы информации допускают точное определение. Например, если нам нужно знать число посадочных мест в данном ресторане, мы можем определить эту величину абсолютно точно, пересчитав количество стульев за каждым столом.

Он обводит рукой обеденный зал.

— Но есть и такая информация, которую невозможно точно предсказать. Например, через какое время официант принесет нам счет, или сколько времени повар будет готовить омлет, или сколько яиц сегодня понадобится на кухне. Такие сведения могут варьироваться от одного случая к другому. Они подвержены *статистическим флуктуациям*.

— Да, но согласитесь, основываясь на опыте, обычно можно предвидеть, как пойдут дела, — говорю я.

— Но лишь в определенных пределах. В прошлый раз официант принес счет через пять минут сорок две секунды. В позапрошлый раз — через две минуты. А сегодня? Кто знает? Это может случиться через три часа. — Иона оглядывается. — Да куда он, в самом деле, подевался?

— Все это верно, — соглашаюсь я. — Но когда повар готовится к банкету и знает, сколько людей придет, а также что все гости будут есть омлет, он точно знает, сколько ему понадобится яиц.

— Точно? — переспрашивает Иона. — А если он одно яйцо нечаянно уронит на пол?

— Ну хорошо, парочку надо иметь в запасе.

— Так же и многие критические для работы завода факторы нельзя точно предсказать заранее, — говорит Иона.

В этот момент между нами опускается рука официанта и кладет на стол счет. Я подтягиваю его к себе.

— Хорошо, я согласен, — говорю я. — Но в том случае, когда рабочий выполняет изо дня в день одну и ту же работу, эти флуктуации с течением времени усредняются. Честно говоря, я так и не понял, как каждый из этих феноменов связан с нашим делом?

Иона встает.

— Я говорю не о влиянии того или другого феномена, а о совместном воздействии обоих, — уточняет Иона. — А вот об этом воздействии вы подумаете самостоятельно, потому что мне надо идти.

— Вы уходите? — спрашиваю я.

— Я должен.

— Иона, вы не можете так просто уйти, — умоляю я.

— Меня ждут два клиента, — отвечает он.

— Иона, у меня нет времени разгадывать загадки. Мне нужны ответы, — говорю я.

Он кладет свою руку на мою:

— Алекс, если я скажу вам, что нужно делать, вы, в конечном счете, проиграете. Вы должны прийти к пониманию сами — чтобы эти правила подействовали надлежащим образом.

Иона пожимает мне руку:

— До следующей встречи, Алекс. Позвоните мне, когда сможете сказать, что означает сочетание этих двух феноменов в применении к вашему заводу.

С этими словами он быстро уходит. У меня внутри все кипит. Я рассчитываюсь с официантом и, не дожидаясь сдачи, слеую за Ионой в вестибюль.

Я забираю свою сумку у коридорного и вешаю ее на плечу. Повернувшись, я вижу, как у входа Иона здоровается с видным мужчиной в синем в полоску костюме. Они выходят на улицу, и я покидаю гостиницу, держась в нескольких шагах от них. Мужчина подводит Иону к черному лимузину, стоящему у тротуара. Выскакивает шофер и открывает перед ними заднюю дверь.

Я слышу, как мужчина в синем костюме говорит, садясь в машину вслед за Ионой: «После осмотра предприятия запланирована встреча с председателем и некоторыми членами совета директоров...» В машине их уже поджидает седоволосый мужчина, который пожимает Ионе руку. Шофер захлопывает дверцу и сам садится за руль. Теперь за тонированными стеклами я вижу лишь смутные очертания. Машина с тихим урчанием отъезжает.

Я сажусь в такси.

— Куда, шеф? — спрашивает водитель.



В «ЮниКо» я слышал историю об одном парне. Когда он однажды вечером пришел с работы домой и произнес привычное: «Привет, дорогая, я вернулся!» — ему ответило лишь эхо — комнаты дома были пусты. Жена забрала все: детей, собаку, золотую рыбку, мебель, ковры, домашнюю технику, шторы, картины со стен, зубную пасту. Ну, почти все. Кое-что она оставила — его одежду (которая была свалена грудой на полу в спальне) и записку губной помадой на зеркале в ванной: «Прощай, ублюдок!»

Примерно такая картина всплывает в моей голове, когда я подъезжаю к своему дому — и уже не первый раз за минувшие сутки. Перед тем как свернуть на боковую дорожку, я ищу на лужайке возможные следы подъезжавшего фургона, но газон не тронут.

Я останавливаю «бьюик» перед гаражом. Заглянув в гараж, я вижу «аккорд» Джулии на месте и, воздев глаза к небу, произношу: «Слава богу».

Когда я вхожу, Джулия сидит за кухонным столом спиной ко мне. Услышав мои шаги, она встает и поворачивается ко мне.

Какую-то секунду мы разглядываем друг друга. Я вижу, что у нее красные глаза.

— Привет, — говорю я.

— Что ты делаешь дома? — спрашивает Джулия.

Я усмехаюсь — не весело, от отчаяния.

— Что я делаю дома? На *тебя* смотрю!

— Смотри. Я здесь, — хмуро отвечает она.

— Да, сейчас ты здесь, — говорю я. — Но вот где ты ночью была?

— Я отлучилась.

— На всю ночь?

Джулия готова к вопросу.

— Странно, что ты вообще в курсе, что меня не было, — говорит она.

— Так, Джулия, давай начистоту. Я набирал номер раз сто за ночь. Я беспокоился о тебе. Я пытался звонить и утром, но снова никто не ответил. Поэтому я знаю, что тебя не было всю ночь. А кстати, где были дети?

— Они остались у друзей, — говорит Джулия.

— На школьной вечеринке? — спрашиваю я. — А ты? Ты тоже осталась у *друзей*?

Она стоит подбоченясь.

— Да, я тоже осталась у друзей, — с вызовом произносит она.

— Мужчина или женщина?

Ее взгляд становится жестче.

— Тебя не волнует, если я провожу ночи напролет дома с детьми, — отвечает она. — Но стоило мне уйти на одну ночь, тебе вдруг сразу надо знать, где я была и что делала.

— Мне просто кажется, что ты должна объясниться, — говорю я.

— Сколько раз ты приходил поздно или вообще уезжал из города. Кто знает, где ты бываешь?

— Но это же бизнес, — говорю я. — Я всегда говорю тебе, где был, если ты спрашиваешь. А вот теперь я спрашиваю.

— Мне нечего рассказывать, — говорит она. — Я была у Джейн.

— У Джейн? — Мне приходится напрячься, чтобы вспомнить. — Ты имеешь в виду ту свою

подругу, которая живет там, где и мы жили когда-то? Ты ездила так далеко?

— Мне нужно было с кем-то пообщаться, — отвечает Джулия. — К тому времени, как мы наговорились, я слишком много выпила, чтобы ехать обратно. Я знала, что дети до утра пристроены, так что просто осталась у Джейн.

— Хорошо, но почему? Что на тебя вдруг нашло? — спрашиваю я.

— Нашло? Вдруг? Алекс, ты постоянно уезжаешь и оставляешь меня одну. Стоит ли удивляться, что мне одиноко? С тех пор как ты стал директором завода, карьера для тебя на первом плане, а про все остальное ты забыл.

— Джулия, я просто пытаюсь устроить нам и нашим детям приличную жизнь, — говорю я.

— И это все? Тогда зачем тебе нужны новые продвижения?

— А что ты предлагаешь — катиться вниз?

Она не отвечает.

— Послушай, я пропадаю на работе, потому что должен, а не потому, что мне этого хочется, — говорю я.

Джулия молчит.

— Ну хорошо, слушай. Я обещаю отныне уделять больше времени тебе и детям. Честное слово, я буду больше бывать дома.

— Эл, ничего не получится. Даже если ты дома, ты все равно на работе. Иногда я замечаю, что детям приходится обращаться к тебе по два или три раза, прежде чем ты услышишь.

— Когда заваруха, в которую я попал, закончится, все будет по-другому, — обещаю я.

— Ты сам слышишь, что говоришь? «Когда заваруха, в которую я попал, закончится». Ты думаешь, что-то когда-то изменится? Ты все это уже говорил. Ты помнишь, сколько раз мы вели подобные разговоры?

— Хорошо, ты права. Много раз. Но сейчас я действительно ничего не могу сделать.

Джулия закатывает глаза и произносит:

— Работа у тебя всегда на грани краха. Всегда. И если ты такой незадачливый работник, почему тебя продолжают продвигать, повышать зарплату?

Я потираю переносицу.

— Как бы тебе объяснить, — говорю я. — На этот раз речь вовсе не идет об очередном повышении. На этот раз все по-другому. Джулия, ты даже не представляешь, с какими проблемами столкнулся мой завод.

— А ты не представляешь, что происходит у нас дома, — говорит она.

— Ну, послушай. Я был бы рад больше времени проводить дома, но вся проблема в том, где взять это время.

— Мне не нужно все твое время, — говорит Джулия. — Хотя бы немножко. И не только мне — твоим детям.

— Я понимаю. Но чтобы спасти завод, в ближайшие пару месяцев я должен отдавать ему все без остатка.

— А ты не можешь хотя бы чаще приходить домой ужинать? — спрашивает жена. — Вечерами я скучаю больше всего. И дети тоже. Без тебя в доме как-то пусто, даже когда дети составляют мне компанию.

— Приятно знать, что во мне нуждаются. Но иногда мне приходится отдавать работе даже вечера. Мне просто дня не хватает, чтобы все сделать — бумажную работу, например.

— А почему бы тебе не приносить бумаги домой? — предлагает Джулия. — Делай эту работу здесь. По крайней мере, мы хоть будем видеть тебя. А может, я могла бы тебе чем-то помочь.

Я задумываюсь.

— Не знаю, удастся ли мне здесь сосредоточиться, но... ладно, давай попробуем.

Джулия улыбается:

— Ты, правда, согласен?

— Попробуем, а если не получится, вернемся к этому разговору. Договорились?

— Договорились.

Я наклоняюсь к Джулии и спрашиваю:

— Может, скрепим договор рукопожатием или поцелуем?

Она обходит стол, садится мне на колени и целует меня.

— Знаешь, я очень скучал по тебе этой ночью, — говорю я.

— Правда? Я тоже скучала. Я даже не представляла, что клубы знакомств могут нагнать такую тоску.

— Клубы знакомств?

— Это была идея Джейн, — говорит Джулия. — Честно.

Я качаю головой.

— Не хочу слышать об этом.

— Но Джейн научила меня некоторым танцевальным движениям. И, может быть, в следующие выходные...

Я обнимаю ее.

— Если хочешь что-то предпринять в выходные, дорогая, я в твоём распоряжении.

— Отлично, — говорит она. Потом шепчет мне на ухо: — Слушай, сегодня пятница, так, может... начнем пораньше?

Она целует меня снова. А я говорю:

— Джулия, я бы с удовольствием, но...

— Но?

— Мне правда нужно съездить на завод, — говорю я. Она встает.

— Ладно, но обещай вернуться пораньше.

— Обещаю, — говорю я. — Уверен, что уик-энд получится незабываемый.



В субботу утром, открыв глаза, я вижу перед собой смутное зеленое пятно. Пятно приобретает очертания и превращается в моего сына Дейва, одетого в форму бойскаута. Он трясет меня за плечо.

— Дейви, что ты делаешь? — спрашиваю я.

Он отвечает:

— Папа, уже семь часов!

— Семь часов? Ну и что? Дай поспать. Посмотри телевизор или еще что.

— Мы опоздаем! — говорит он.

— Мы опоздаем? Куда?

— В поход с ночевкой! Забыл? Ты же обещал мне, что пойдешь с нами в помощь вожатому.

Я бормочу что-то такое, чего ни один скаут в жизни не слышал. Но Дейв не сдается.

— Вставай. Иди под душ, — говорит он, вытягивая меня из постели. — Я твой рюкзак сложил еще вчера. Все уже готово и ждет в машине. Нам нужно быть на месте в восемь часов.

Я бросаю прощальный взгляд на Джулию, которая даже не проснулась, и покидаю теплую постель, увлекаемый Дейвом.

Через час и десять минут мы приезжаем на опушку какого-то леса. Нас ждет целый отряд: пятнадцать мальчиков в полном скаутском обмундировании.

Прежде чем я успеваю спросить «А где вожатый?», те немногие родители, которые почему-то задержались, жмут на педали и разъезжаются. Оглядываясь, я не вижу ни одного взрослого.

— Наш вожатый не смог приехать, — говорит один из мальчиков.

— Как это?

— Он заболел, — произносит другой.

— Да, геморрой разыгрался, — подтверждает первый. — Так что, похоже, командовать будете вы.

— Какие будут приказания, мистер Рого? — спрашивает еще кто-то из детей.

Поначалу я несколько растерян от обрушившейся на меня ответственности. Но потом страх проходит — ведь это всего лишь группа мальчишек, а я каждый день управляю целым заводом. Я собираю всех вокруг себя. Мы изучаем карту и обсуждаем цель нашей экспедиции.

Я узнаю, что план состоит в том, чтобы пройти помеченной тропой через лес к какому-то месту под названием Чертова ущелье. Там мы разобьем лагерь на ночь. Утром мы должны свернуть бивак и вернуться обратно, где мамы и папы будут ждать своих маленьких Фредди, Джонни и их друзей.

Итак, сначала мы должны добраться до Чертова ущелья, которое располагается примерно в десяти милях отсюда. Я выстраиваю отряд в колонну, сам становлюсь во главе, и мы отправляемся в путь.

Погода фантастическая. Солнце пробивается сквозь кроны деревьев. На небе ни облачка. Прохладно, правда, из-за ветра, но в лесу ветер не такой, и температура как раз подходит для долгой ходьбы. Выбирать направление несложно, потому что примерно через каждые 10 ярдов на стволах имеются сделанные желтой краской метки. По обе стороны тропы густой подлесок. Идти приходится друг за другом.

Я предполагаю, что мы идем со скоростью две мили в час — такова средняя скорость ходьбы человека. С такой скоростью, думаю я про себя, десять миль мы преодолеем за пять часов. Глядя на часы, я вижу, что уже почти половина девятого. Если еще отложить часа полтора на привал и ленч, к трем часам мы должны дойти до места, особо не напрягаясь.

Несколько минут спустя я оглядываюсь. Колонна скаутов несколько растянулась. Промежутки между мальчиками становятся все более неравномерными. Я продолжаю идти.

Но когда я оглядываюсь еще через несколько сотен ярдов, то вижу, что колонна растянулась слишком далеко. Появились два больших разрыва. Я уже не вижу замыкающего.

Я решаю, что мне будет лучше идти в хвосте колонны. Так я буду уверен, что никто не отстал. Я дожидаюсь первого мальчика, идущего за мной, и спрашиваю, как его зовут.

— Рон, — отвечает он.

— Рон, я хочу, чтобы ты возглавил колонну, — говорю я ему, протягивая карту. — Просто иди по тропе и не торопись. Хорошо?

— Хорошо, мистер Рого.

И он продолжает путь неторопливым шагом.

— Все идите за Роном! — кричу я остальным. — У него карта. Понятно?

Все кивают, машут. Стало быть, понимают.

Я стою в стороне, дожидаясь, когда мимо меня пройдет весь отряд. Мой сын Дейви на ходу разговаривает с другом, который идет за ним. Оказавшись в компании сверстников, меня он признавать не хочет — слишком крутой для этого. Проходят еще пять или шесть человек — вроде никаких проблем. Потом возникает разрыв. Появляются два скаута. После них снова разрыв, еще более длительный. Я смотрю назад и вижу полного мальчика. Он уже явно устал. За ним хвостом тянутся остальные.

— Как тебя зовут? — спрашиваю я толстого мальчика, когда он приближается.

— Герби, — отвечает он.

— Ты в порядке, Герби?

— Конечно, мистер Рого, — говорит Герби. — Но очень жарко, правда?

Герби продолжает движение, а за ним и все остальные. Некоторые явно предпочли бы идти быстрее, но Герби они обойти не могут. Я пристраиваюсь за последним мальчиком. Колонна вытянулась передо мной, и большую часть времени я вижу всех скаутов, если только тропа не поворачивает слишком резко или не переваливает через холм.

Не то чтобы мне скучно, но через какое-то время я начинаю думать о других вещах. О Джулии, например. Мне действительно хотелось провести эти выходные с ней. Но я совсем забыл, что договорился идти в поход с Дейви. «Это свойственно тебе», — наверняка сказала бы она. Не знаю, где взять для нее время. Единственное, что спасает меня в ситуации с этим походом, — Джулия должна понять, что мне надо проводить какое-то время и с сыном.

Кроме того, я думаю о своем разговоре с Ионой в Нью-Йорке. У меня еще не было времени поразмыслить над этим. Мне любопытно знать, какие связи у этого преподавателя физики с директорами корпораций, возящими его в лимузинах. Не понимаю, что он пытался сказать мне двумя своими новыми понятиями. Зависимые события, статистические флуктуации... Так что? Какие-то обыденные понятия — к чему он их вспомнил?

Ясно, что зависимые события в производстве имеются. Это означает лишь, что одна операция должна быть сделана до конца, прежде чем станет возможной вторая операция. Получается последовательность этапов. Машина А должна закончить этап 1, прежде чем рабочий В сможет приступить к этапу 2. Все детали должны быть изготовлены, прежде чем мы сможем начать сборку. Продукт должен быть собран и лишь потом отгружен. И так далее.

Но зависимые события имеют место в любом процессе, не только на заводе. Вождение автомобиля требует определенной последовательности зависимых событий. И этот наш поход. Чтобы добраться до Чертова ущелья, нужно пройти определенный путь. Возглавляющий колонну Рон должен пройти этот путь, прежде чем его сможет преодолеть Дейви. Дейви должен закончить маршрут прежде Герби. Чтобы я прошел весь путь, сначала его должен пройти мальчик, идущий передо мной. Простой случай зависимых событий.

А статистические флуктуации?

Подняв голову, я замечаю, что мальчик, идущий впереди меня, вырвался вперед — расстояние между нами стало на несколько шагов больше, чем было минуту назад.

Увеличив скорость, я настигаю его и снова несколько сокращаю темп.

Вот оно: если бы я постоянно измерял свой ход, то наблюдал бы статистические флуктуации. Но, опять же, какое это имеет значение?

Если я говорю, что иду со скоростью две мили в час, я не имею в виду, что двигаюсь с этой скоростью каждую секунду. Иногда я ускоряюсь до 2,5 мили в час, иногда, быть может, замедляю темп до 1,2 мили в час. Скорость меняется с величиной и темпом каждого шага. Но с пройденным временем и расстоянием средняя скорость должна быть в районе двух миль в час.

То же самое происходит на заводе. Сколько времени нужно, чтобы припаять провод к трансформатору? Если взять секундомер и наблюдать за этой операцией снова и снова, в конечном итоге может получиться средняя величина 4,3 минуты. Но реальное время в каждом конкретном случае может варьироваться от 2,1 до, скажем, 6,4 минуты. И никто не может заранее сказать: «На этот раз мне понадобится 2,1 минуты... или 5,8 минуты». Такую информацию предугадать нельзя.

Так что в этом плохого? Ничего, насколько я понимаю. Так или иначе, выбирать не приходится, без таких флуктуаций не бывает. И чем заменить понятия «в среднем» или «по оценке»?

Я замечаю, что почти наступаю на идущего впереди мальчика. Движение колонны замедлилось. Дело в том, что мы преодолеваем подъем. Те ребята, которые оказались позади Герби, чуть ли не топчутся на месте.

— Шевелись, Герпес! — кричит один из мальчишек.

Герпес?

— Да, Герпес, иди немного быстрее, — торопит другой.

— Ну ладно, хватит, — успокаиваю я крикунов.

Тут Герби достигает вершины.

— Молодец, Герби! — стараюсь я приободрить его. — Так держать!

Герби исчезает за гребнем холма. Остальные продолжают подниматься, и я за ними. Вот я на вершине. Приостановившись, я смотрю вниз.

Господи! Где Рон? Он не меньше чем в полумиле от нас. Я вижу пару мальчишек впереди Герби, а остальные исчезли из виду. Я прикладываю руки рупором ко рту:

— ЭЙ! ДАВАЙТЕ ПОСПЕШИМ! СОМКНИТЕ РЯДЫ! — кричу я. — ШИРЕ ШАГ! ШИРЕ ШАГ!

Герби и идущие за ним мальчишки переходят на бег. Я тоже. Рюкзаки, фляги, спальные мешки трясутся и скачут вверх-вниз на каждом шагу. Я не знаю, что несет с собой Герби, но создается впечатление, что он набил свой рюкзак всем, что может греметь и звенеть. Мы пробежали пару сотен ярдов, но не догнали ушедших вперед. Герби замедляет шаг. Мальчишки кричат, чтобы он поспешил. Я сам задыхаюсь. Наконец я вижу Рона.

— ЭЙ, РОН! — ору я. — СТОЙ!

Мой призыв передается по эстафете в голову колонны. Рон, который, вероятно, до этого ничего не слышал, останавливается и оглядывается. Герби, чувствуя, что скоро можно будет перевести дух, переходит с бега на быстрый шаг. Мы тоже. Все идущие впереди остановились и ждут нас.

— Рон, я же просил тебя не торопиться, — говорю я.

— Я и не торопился! — возражает он.

— Ладно, теперь давайте попробуем держаться вместе, — предлагаю я.

— Мистер Рого, а может, передохнем? — просит Герби.

— Хорошо, привал, — объявляю я.

Герби, высунув язык, падает на траву. Все тянутся за флягами. Я высматриваю пенек поудобнее и сажусь. Через несколько минут ко мне подходит Дейви.

— Ты молодец, папа, — говорит он.

— Спасибо. Как ты думаешь, сколько мы прошли? — спрашиваю я.

— Две мили, — отвечает он.

— Всего-то? — удивляюсь я. — Мне казалось, что мы уже должны быть у цели. Нет, мы должны были пройти больше двух миль!

— Но, судя по карте Рона, именно две, — произносит Дейви.

— Что ж, тогда нам лучше идти дальше, — говорю я.

Мальчики уже строятся.

— Ну что, пошли, — командую я.

Мы продолжаем путь. Тропа пока прямая, так что я могу видеть всех. Но не проходим мы и тридцати ярдов, как все начинается сначала. Колонна растягивается, расстояние между мальчиками увеличивается. Черт побери, мы так и будем целый день то бежать, то останавливаться?! Если мы не будем держаться вместе, половина отряда скоро оторвется и исчезнет из виду.

Я должен положить этому конец!

Сначала я проверяю Рона. Но Роя действительно идет ровным шагом, задавая отряду «средний» темп — причем такой темп, который не должен быть никому в тягость. Я двигаюсь взглядом по колонне и вижу, что все мальчики идут примерно тем же шагом, что и Рон. А Герби? У него тоже вроде бы никаких проблем. Может, он чувствует свою вину за последнюю задержку и прикладывает особые усилия, потому что теперь он, кажется, совсем не отстает. Он чуть ли не напирает на мальчика, идущего впереди.

Если мы все идем одинаковым шагом, почему расстояние между Роном, идущим впереди колонны, и мною, замыкающим строй, увеличивается?

Статистические флуктуации?

Нет, не может быть. Флуктуации должны усредняться. Все мы двигаемся с примерно одинаковой скоростью, так что даже если расстояние между кем-то из нас в те или иные моменты колеблется, за достаточно большой промежуток времени эти колебания должны нивелироваться. Расстояние между Роном и мною должно то увеличиваться, то сокращаться до какой-то степени, но в среднем на протяжении всего похода должно быть одинаковым.

Но происходит нечто иное. В то время как каждый из нас равномерно поддерживает умеренный темп, задаваемый Роном, длина колонны растет, расстояние между нами увеличивается.

Один только Герби не отстает от мальчика, идущего впереди него.

Как он это делает? Я наблюдаю за ним. Каждый раз, когда Герби оказывается на шаг дальше, он этот шаг компенсирует, подбегая. Это означает, что он затрачивает больше энергии, чем Рон и другие, чтобы поддерживать постоянную скорость. Я гадаю, надолго ли у Герби хватит сил поддерживать такой режим бега-ходьбы.

И все-таки... почему нам всем нельзя просто идти тем же шагом, что и Рон, и при этом держаться вместе?

Что-то впереди колонны привлекает мое внимание. Я вижу, что Дейви замешкался на несколько секунд — поправляет лямки рюкзака. Идущий впереди Рон продолжает двигаться, ничего не замечая. Разрыв становится десять... пятнадцать... двадцать футов. Это значит, что вся колонна растянулась еще на 20 футов.

Только сейчас я начинаю понимать, что происходит.

Рон держит шаг. Каждый раз, когда кто-то двигается медленнее, чем Рон, колонна растягивается. Это происходит не только в очевидные моменты, как только что с Дейвом. Если один из мальчиков делает шаг хотя бы на полдюйма короче, чем шаг Рона, это может отразиться на протяженности всей колонны.

Но что происходит, когда кто-то идет быстрее Рона? Разве более длинные и быстрые шаги не должны компенсировать отставание?

Предположим, я двигаюсь быстрее. Могу ли я сократить длину колонны? Между мной и идущим впереди мальчиком расстояние пять футов. Если он будет идти с прежней скоростью, а я ускорю шаг, то я сокращу разрыв между нами — и, может, даже длину всей колонны, в зависимости от того, что происходит впереди. Но я могу делать это, пока не упрусь в рюкзак мальчика, идущего передо мной, и не буду вынужден подстраиваться под его темп.

Сократив до минимума расстояние между нами, я не могу идти быстрее, чем мальчик, идущий передо мной. А он, в свою очередь, не может идти быстрее, чем тот, кто идет перед ним. И так далее до самого Рона. Получается, что скорость каждого из нас, кроме Рона, зависит от скорости тех, кто идет впереди.

Начинает что-то проясняться. Наш поход — набор зависимых событий... сочетаемых со статистическими флуктуациями. Каждый из нас переживает флуктуации скорости, двигаясь то быстрее, то медленнее. Но возможность идти быстрее средней скорости ограничена. Она сдерживается теми, кто идет впереди. Даже если бы я мог ходить со скоростью пять миль в час, мне не даст сделать этого идущий впереди мальчик, который двигается со скоростью лишь две мили в час. И даже если бы мальчик, идущий непосредственно передо мной, мог ходить быстрее, ни я, ни он не можем увеличить скорость, если только это не сделают одновременно все мальчики, идущие впереди нас.

Таким образом, есть пределы тому, насколько быстро я могу идти, — это мои собственные возможности (пока не упаду замертво) и темп, задаваемый идущими впереди.

А вот мои возможности замедлять темп ничто не сдерживает. И возможности остальных тоже. Каждый может идти медленнее и даже останавливаться. И каждый раз, когда кто-то из нас делает это, строй растягивается.

Получается, что имеющие место флуктуации скорости не усредняются, а накапливаются. И накапливаются в сторону замедления, потому что зависимость ограничивает возможности флуктуации в сторону ускорения. Вот почему колонна растягивается. Она могла бы сжаться только в том случае, если бы идущие сзади какое-то время могли идти быстрее средней скорости Рона.

Я смотрю вперед и вижу, что расстояние, которое нужно пройти каждому из нас быстрее Рона, чтобы вернуть длину строя в первоначальное состояние, зависит от положения каждого из нас в колонне. Дейву, который идет сразу за Роном, нужно компенсировать лишь свое собственное отставание — те двадцать футов, что отделяют его от лидера. Но Герби, чтобы восстановить изначальную длину строя, пришлось бы пройти не только то расстояние, на которое он сам отстал от мальчика, идущего перед ним, но и отставание всех мальчиков, идущих впереди. А я замыкаю строй. Чтобы сократить длину колонны, мне нужно пройти со скоростью, превышающей среднюю, расстояние, равное сумме избыточных расстояний между каждой парой мальчиков. Мне приходится компенсировать отставание, накопленное всеми остальными.

Тут я начинаю думать, что все это может означать применительно к моей работе. На заводе у нас определенно есть и зависимость событий, и статистические флуктуации, как и здесь, на тропе. А что, если представить, что этот отряд мальчиков аналогичен производственной системе, своего рода модель?

Можно сказать, что мы здесь всем отрядом производим продукт — «прохождение маршрута». Рон начинает производство, «потребляя» расстилающуюся перед ним нехоженую тропу, эквивалентную сырью. Итак, Рон «обрабатывает» тропу первым, потом в процесс включается Дейв, потом следующий мальчик, и так далее по всей колонне до меня.

Каждый из нас подобен некой операции, которую нужно выполнить при производстве определенного изделия. Каждый из нас являет собой одно из звеньев цепи зависимых событий. Имеет ли значение, в каком порядке мы следуем? Что ж, кто-то обязательно должен быть первым, а кто-то последним. Поэтому мы останемся «зависимыми событиями», даже если как угодно «перетасуем» мальчиков.

Я — последняя операция. Только после того, как я пройду маршрут, продукт будет, так сказать, «продан». И именно моя скорость движения, а не скорость движения Рона определяет нашу «выработку».

А какой смысл имеет участок тропы между Роном и мной? Что он напоминает? Он имеет отношение к запасам. Рон «потребляет сырье», так что тропа, по которой идут все остальные за ним, представляет собой «запасы полуфабрикатов», пока не оказывается за моей спиной.

А что здесь операционные издержки? Это то, что позволяет нам превращать запасы в выработку, то есть, в нашем случае, энергия, затрачиваемая каждым из нас на ходьбу. Для этой модели точно рассчитать расходы я не могу, разве что знаю, как я сам устал.

Если расстояние между мной и Роном увеличивается, это может означать лишь рост запасов. Выработка — это моя скорость движения. На нее влияет подверженная флуктуациям скорость идущих впереди. Гм-м-м. Значит, флуктуации в сторону замедления накапливаются, отодвигают меня назад и вынуждают замедлять темп. Иначе говоря, выработка всей системы идет вниз на фоне роста запасов.

А операционные расходы? Тут я не уверен. В случае с «ЮниКо» рост запасов сопровождается ростом издержек на транспортировку и складирование. Эти издержки являются частью операционных расходов, так что в целом этот показатель должен увеличиваться. В условиях нашего похода операционные расходы возрастают, когда мы торопимся, чтобы подтянуться, потому что в этом случае мы тратим больше энергии, чем при равномерной ходьбе.

Запасы растут. Выработка снижается. Операционные расходы, скорее всего, тоже растут.

Это происходит на моем заводе?

Да, думаю, что так.

Тут я поднимаю голову и вижу, что опять едва не наступаю на мальчика, идущего впереди.

Ага! Хорошо! Вот доказательство того, что что-то я в этой аналогии упустил. Колонна передо мной укорачивается, вместо того чтобы растягиваться. Все-таки все усредняется. Я отклоняюсь вбок, чтобы убедиться, что Рон продолжает идти со средней скоростью две мили в час.

Но Рон вовсе не идет. Он стоит на обочине.

— Почему стоим?

— Время обедать, мистер Рого, — отвечает он.



— Но мы же не собирались здесь останавливаться, — говорит кто-то из мальчиков. — Мы планировали пообедать у Бурной реки.

— Согласно плану, который дал нам вожатый, обед ровно в полдень, в 12:00, — говорит Рон.

— А сейчас как раз 12:00, — подтверждает Герби, глядя на часы. — Поэтому пора обедать.

— Но к этому времени мы должны были дойти до Бурной реки, а мы не дошли.

— Какая разница? — говорит Рон. — Вот отличное место для привала. Смотрите.

Рон прав. Мы как раз оказались в традиционном месте пикников горожан. Есть столы, колонка, мусорные ящики, решетки для барбекю — все, что необходимо (настоящая дикая природа).

— Так, — говорю я. — Давайте проголосуем, кто хочет остановиться поесть сейчас. Кто голоден, поднимите руки.

Руки поднимают все. Принято единогласно. Мы останавливаемся обедать.

Я сажусь за один из столов, разворачиваю сэндвич и опять погружаюсь в раздумья. Теперь меня волнует прежде всего то, что завод не может реально существовать без зависимых событий и статистических флуктуаций. От этой комбинации никуда не денешься. Но должен быть какой-то способ преодолеть ее негативное воздействие.

Я хочу сказать, что уже давно все разорились бы, если бы запасы неуклонно повышались, а выработка поступательно снижалась.

Что, если бы у меня был сбалансированный завод — то, о чем, как говорит Иона, мечтают все менеджеры, завод, где объем всех мощностей и производительность ресурсов в точности равны рыночному спросу? Может быть, это было бы ответом на проблему? Если бы мои ресурсы уравновешивались спросом, избыточные запасы исчезли бы. Не было бы и дефицита комплектующих. Вроде так. Иона говорил иное, но что же — только он прав, а все остальные дураки? Менеджеры всегда стремились избавляться от лишних ресурсов для сокращения себестоимости и увеличения прибылей — таковы правила игры.

Я начинаю думать, что то, что я выбрал этот поход как модель бизнеса, сбило меня с толку. Нет, это, конечно, наглядно показало мне влияние комбинации зависимых событий и статистических флуктуаций. Но является ли эта модель сбалансированной системой?

Предположим, что рыночный спрос для нас — идти со скоростью две мили в час — не больше и не меньше. Нельзя ли так отрегулировать «производительность» каждого мальчика, чтобы он был способен идти со скоростью две мили в час, но не больше? Если бы я мог, я бы просто заставил каждого идти в нужном темпе — крича, щелкая кнутом, маня деньгами и т. п., — и все было бы идеально сбалансировано.

Проблема в том, каким образом я мог бы реально урезать «быстроходность» пятнадцати мальчиков? Может, связать лодыжки каждого веревкой, чтобы никто не мог сделать шаг больше определенной величины? Сложновато. Или я мог бы клонировать самого себя пятнадцать раз, чтобы получился отряд из совершенно одинаковых Алексов Рого. Опять же, при нынешнем развитии технологии клонирования это нереально. А может, придумать какую-то иную модель, более управляемую, чтобы избавиться от терзающих меня сомнений?

Я ломаю голову над тем, как это сделать, когда замечаю мальчишку, который, сидя на столе, кидает игральные кости. Наверное, тренируется перед очередной поездкой в Лас-Вегас, думаю я. Я не возражаю — хотя и не уверен, что это достойное бойскаута занятие, — но эти кости наводят меня на мысль. Я встаю и подхожу к нему.

— Не одолжишь мне эти кубики на время? — спрашиваю я.

Парень пожимает плечами и протягивает мне кости.

Я возвращаюсь к своему столу и пару раз бросаю кости. Да, действительно: статистические флуктуации. Каждый раз выпадает число, для которого можно предсказать лишь диапазон — в данном случае, от одного до шести на каждом кубике. Теперь для модели мне нужна цепочка зависимых событий.

Порыскав вокруг пару минут, я нахожу коробку спичек (того типа, которые можно зажечь обо что угодно) и несколько алюминиевых тарелок из туристского комплекта посуды.

Я расставляю тарелки на столе в один ряд и с краю кладу спички. Получается модель идеально сбалансированной системы.

Пока я расставляю посуду и раздумываю, как эта модель должна действовать, ко мне подходит Дейв со своим товарищем. Они стоят и с недоумением смотрят, как я кидая кости и перемещаю спички.

— Что ты делаешь? — спрашивает наконец Дейв.

— Придумываю игру, — отвечаю я.

— Игру? Правда? — говорит друг Дейва. — А можно мне с вами поиграть, мистер Рого?

Почему бы нет?

— Можно, — отвечаю я.

Интерес вдруг проявляет и Дейв.

— А мне можно? — спрашивает он.

— И тебе можно, — говорю я. — Более того, можете пригласить еще пару человек — будет даже лучше.

Пока они идут звать друзей, я продумываю детали. Система, которую я разработал, предназначена для «обработки» спичек. Определенное количество спичек извлекается из коробка и последовательно перемещается из одной тарелки в другую. Сколько спичек нужно переместить из одной тарелки в другую, определяется числом очков, выпавших на костях. Это количество очков олицетворяет производительность каждого ресурса — каждой миски. Весь ряд тарелок — это последовательность зависимых событий, стадий производства. Потенциальная «производительность» всех тарелок одинакова, но реальная «загрузка» будет колебаться.

Однако, чтобы флуктуации были поменьше, я решаю ограничиться одним кубиком. Это обеспечивает диапазон колебаний от одного до шести. Таким образом, из первой тарелки я могу переместить в следующие любое количество спичек в диапазоне от одной до шести.

Выработкой этой системы является скорость выхода спичек из последней тарелки. Запасы составляют все спички, находящиеся в тарелках в любой момент времени.

Я также исхожу из предположения, что рыночный спрос в точности равен среднему количеству спичек, которое может обработать данная система. Производственные мощности каждого ресурса и рыночный спрос идеально сбалансированы. Это означает, что передо мной модель идеально сбалансированного производственного предприятия.

В игре решают принять участие пять мальчиков. Кроме Дейва вызвались Энди, Бен, Чак и Ивен. Каждый из них садится перед одной из тарелок. Я беру бумагу и карандаш, чтобы записывать происходящее. Теперь я объясняю детям, что нужно делать.

— Идея в том, чтобы перемещать спички из своей тарелки в соседнюю. Когда подходит ваша очередь, вы бросаете кость, и выпавшее число означает количество спичек, которое вы можете переместить. Понятно?

Все кивают.

— Но вы не можете переместить больше спичек, чем есть в вашей тарелке. Поэтому если у вас выпадает пять очков, а спичек в тарелке только две, значит, вы перемещаете две спички. А если ваш ход, а спичек у вас нет, то вы, естественно, ходить не можете.

Ребята снова кивают.

— Как вы думаете, сколько спичек мы можем провести через всю цепочку за один круг? — спрашиваю я.

На их лицах отражается растерянность.

— Ну, если минимально может выпасть одно очко, а максимально шесть, какое будет среднее значение?

— Три, — отвечает Энди.

— Нет, не три, — говорю я. — Средняя точка между единицей и шестеркой вовсе не три.

Я пишу на листе бумаги шесть цифр.

— Вот, смотрите, — говорю я и показываю им следующее:

**1 2 3 4 5 6**

Затем я объясняю, что на самом деле средним будет число 3,5.

— Так сколько спичек каждый из вас в среднем передвинет за один ход после того, как мы пройдем много кругов?

— Три с половиной за ход, — говорит Энди.

— Сколько это будет в сумме за десять кругов?

— Тридцать пять, — отвечает Чак.

— А за двадцать?

— Семьдесят, — говорит Бен.

— Хорошо. А теперь давайте посмотрим, как это у нас получится, — говорю я.

Тут я слышу протяжный вздох на дальнем конце стола. Это Ивен.

— Можно я не буду играть, мистер Рого? — спрашивает он.

— Почему?

— Потому, что я думаю, это очень скучная игра, — отвечает он.

— Да, — вторит ему Чак. — Просто перекладывай спички. Какой интерес?

— Я бы лучше узлы поучился вязать, — произносит Ивен.

— Вот что я вам скажу, — говорю я. — Чтобы игра стала интереснее, давайте введем награду. У каждого из вас норма — в среднем 3,5 спички за ход. Тот, кто ее перевыполнит, то есть получит среднее значение больше 3,5 очка, освобождается сегодня от мытья посуды: ее будут мыть те, у кого получится меньше 3,5.

— Хорошо! — соглашается Ивен.

— Здорово! — восклицает Дейв.

Теперь ребята заинтересовались и практикуются в метании кубика. А я тем временем рисую на листе бумаги таблицу, в которой буду фиксировать отклонения каждого хода от среднего значения. Все начинаю с нуля. Если на кубике выпадут значения 4, 5 или 6, я запишу в выигрыш соответственно 0,5; 1,5 или 2,5. А если выпадет 1, 2 или 3, это будет проигрыш: -2,5; -1,5 или -0,5 очка. Отклонения, разумеется, должны накапливаться. То есть если у кого-то есть выигрыш 2,5 очка, отсчет на следующем ходу будет вестись уже от этих 2,5 очка, а не от нуля. Так, во всяком случае, было бы на заводе.

— Ну что, готовы? — спрашиваю я.

— Готовы.

Я передаю кубик Энди. Он выбрасывает два очка, после чего берет из коробка две спички и кладет их в тарелку Бена. Энди недобирает до нормы 1,5 очка, и я отмечаю это в таблице.

Следующим бросает кость Бен и получает четыре очка.

— Эй, Энди, — говорит он, — мне еще две спички нужно.

— Нет, нет, нет, — вмешиваюсь я. — Так не играют. Ты можешь переложить только те спички, которые у тебя есть в тарелке.

— Но у меня только две, — говорит Бен.

— Значит, две и передавай.

— Вот еще, — бурчит Бен.

Он передает две спички Чаку, и я записываю ему тоже -1,5.

Чак бросает следующим. У него получается пять. Но опять же, спичек, которые можно переложить, только две.

— Слушайте, это нечестно! — восклицает Чак.

— Все честно, — говорю я. — Суть игры — передвигать спички. Если бы и у Энди, и у Бена выпало 5 очков, ты сейчас мог бы переместить 5 спичек. Но у них выпало меньше. Поэтому и тебе меньше достается.

Чак бросает презрительный взгляд на Энди.

— В следующий раз бросай побольше, — говорит он.

— А что я могу сделать? — защищается Энди.

— Не волнуйтесь, — с уверенностью успокаивает их Бен. — Нагоним.

Чак передает две несчастные спички Дейву, и я записываю ему отклонение -1,5, как и остальным. Мы все смотрим на Дейва. Он выбрасывает только одно очко. Значит, Ивену он может передать лишь одну спичку. Одно очко выпадает и у Ивена. Он берет единственную спичку со своей тарелки и кладет на край стола. Дейву и Ивену я записываю отклонение -2,5.

— Так, хорошо. Посмотрим, насколько лучше у нас получится в следующий раз, — говорю я.

Энди трясет кубик в руке, кажется, целую вечность. Все кричат, чтобы бросал, наконец. Кость катится по столу. Мы все напряженно смотрим. Шесть очков.

— Отлично!

— Так держать, Энди!

Он достает из коробка шесть спичек и кладет их в тарелку Бена. Я фиксирую прибавку +2,5, что в сумме с предыдущим результатом составляет +1.

Бен бросает кость и тоже получает шесть очков. Радости еще больше. Все шесть спичек он передает Чаку. Общий счет у него такой же, как у Энди.

Но вот Чак выбрасывает лишь три очка. После того как он передает три спички Дейву, у него в тарелке остается еще три спички. И я записываю ему проигрыш -0,5.

Теперь бросает кость Дейв. У него выпадает опять шесть очков. Но передать он может лишь четыре спички — три только что полученные от Чака и одну оставшуюся с предыдущего круга. Итак, Ивен получает четыре спички, а Дейв +0,5 очка.

У Ивена выпадает тройка. Таким образом, одинокая спичка в конце стола пополняется еще тремя. У Ивена в тарелке остается одна спичка. Я снимаю с него 0,5 очка.

По окончании двух раундов таблица розыгрыша выглядит так:

	<b>ЭНДИ</b>	<b>БЕН</b>	<b>ЧАК</b>	<b>ДЕЙВ</b>	<b>ИВЕН</b>
<b>Номер хода:</b>	<b>1234567890</b>	<b>1234567890</b>	<b>1234567890</b>	<b>1234567890</b>	<b>1234567890</b>
<b>Выпало очков:</b>	<b>26</b>	<b>46</b>	<b>43</b>	<b>16</b>	<b>13</b>
<b>Передвинуто спичек:</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>24</b>	<b>14</b>	<b>13</b>
<b>Запасы:</b>		<b>00</b>	<b>03</b>	<b>10</b>	<b>01</b>

### Изменения +/-

+2

+1,5

+1

\*

\*

+0,5

0

-1

-1,5

\*

\*

\*

-2

\*

\*

-2,5

\*

\*

-3

\*

-3,5

Мы продолжаем играть. Выбрасываем кубик и передаем его из рук в руки. Спички извлекаются из коробка и передаются из тарелки в тарелку. Суммарные очки Энди — а как же иначе? — очень близки к среднестатистическому значению. Ему удается держаться в районе норматива, даже несколько выше. На другом конце стола совсем другая картина.

— Эй, давайте спички.

— Да у меня не хватает.

— Давай шестерки, Энди.

— Энди здесь ни при чем, все из-за Чака. Смотри, у него пятерка.

После четырех кругов мне приходится продлевать таблицу вниз, добавляя новые отрицательные значения. Не для Энди, Бена или Чака, а для Дейва и Ивена. Они, кажется, падают в пропасть.

После пяти раундов картина такая:

	ЭНДИ	БЕН	ЧАК	ДЕЙВ	ИВЕН
Номер хода:	1234567890	1234567890	1234567890	1234567890	1234567890
Выпало очков:	26425	46152	43225	16351	13641
Передвинуто спичек:	26425	26152	24225	14221	13321
Запасы:		00303	03252	10004	01000

Изменения +/-

+2,5

+2

+1,5

\* \*

\*

+1

\*

\*

+0,5

\*

0

\*

\*

-0,5

\*

-1

-1,5

\*

\* \*

\*

-2

\*

\*

-2,5

\*

\*

-3

\*

-3,5

\* \*

\*

-4

\*

-4,5

-5

\*

\*

-5,5

\*

-6

-6,5

-7

-7,5

\*

-8

\*

-8,5

— Как у меня дела, мистер Рого? — спрашивает Ивен.

— У тебя... Ты слышал историю «Титаника»?

На лице Ивена отражается отчаяние.

— Остается пять кругов, — подбадриваю я его. — Может, еще поправишь положение.

— Да, вспомни закон средних чисел, — говорит Чак.

— Если мне придется мыть посуду из-за того, что вы не даете мне достаточно спичек... — Ивен не заканчивает фразу, но в тоне его явно слышится угроза.

— Я свое дело делаю, — говорит Энди.

— А что у вас за проблема? — спрашивает Бен.

— Мне только сейчас стало хватать спичек, чтобы передавать дальше, — говорит Дейв. — А раньше вообще ничего не оставалось.

В самом деле, часть запасов, накопившихся у Бена и Чака, переместилась в тарелку Дейва. Но теперь они у него застряли мертвым грузом. Первое время Дейв выбрасывал очень много очков, и все, что у него было, уходило к Ивену. А теперь появились запасы, а очков стало выпадать мало.

— Ну, Дейв, подбрось-ка мне спичек, — говорит Ивен.

Дейв выбрасывает одно очко.

— Вот черт! Только одна спичка!

— Энди, а ты не знаешь, что у нас сегодня на ужин? — лукаво спрашивает Бен.

— Думаю, спагетти, — говорит Энди.

— Да, с мытьем посуды придется повозиться.

— Хорошо, что не мне, — отвечает Энди.

— Подожди еще, — произносит Ивен. — Сейчас у Дейва пойдут большие числа.

Но ситуация не улучшается.

— Мистер Рого, почему нам не везет? — жалуется Ивен.

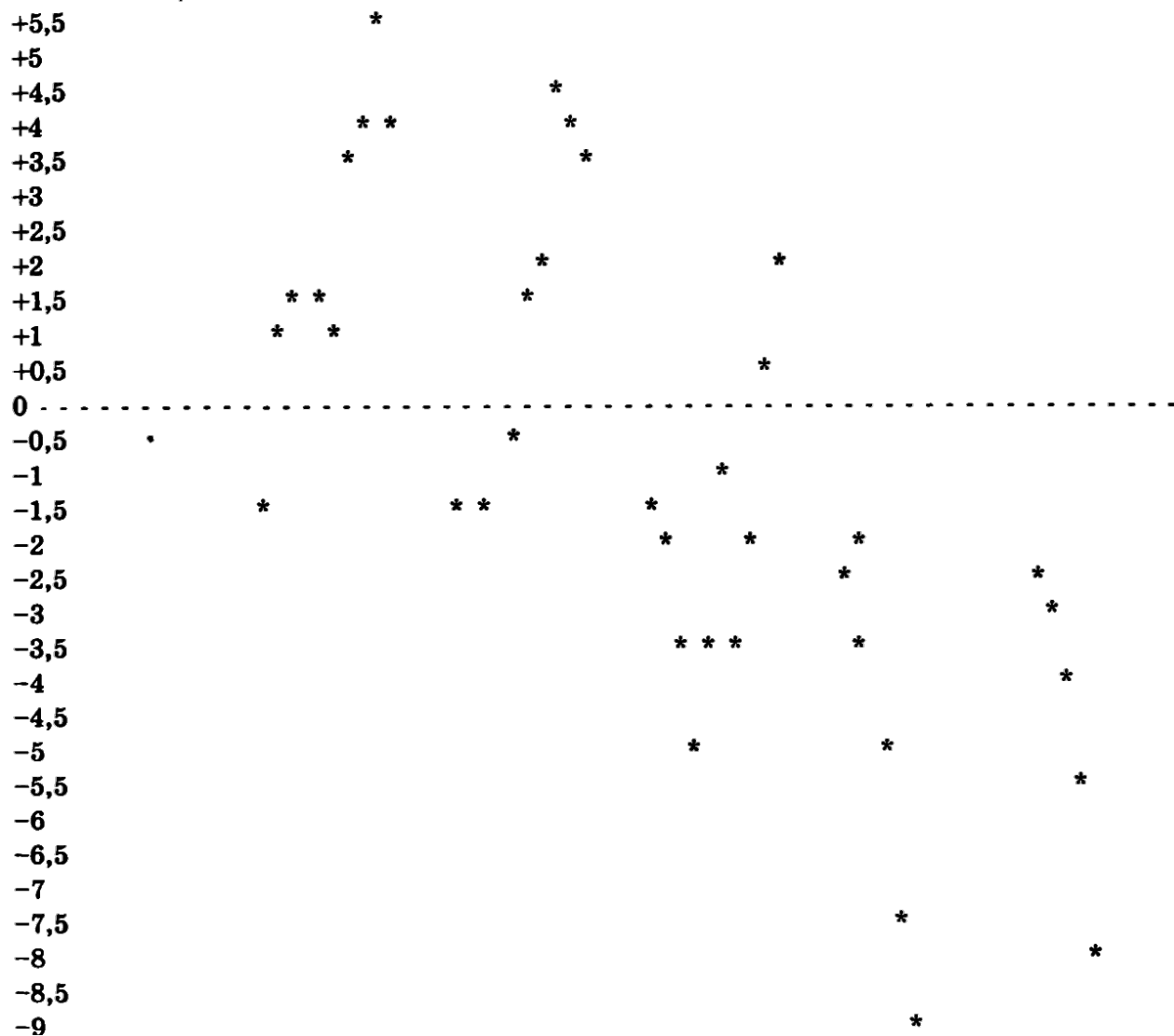
— Похоже, такая ваша судьба.

— Все! Сегодня посуду не мою! — кричит Энди.

Да, десять кругов позади, и таблица выглядит следующим образом:

	<b>ЭНДИ</b>	<b>БЕН</b>	<b>ЧАК</b>	<b>ДЕЙВ</b>	<b>ИВЕН</b>
<b>Номер хода:</b>	<b>1234567890</b>	<b>1234567890</b>	<b>1234567890</b>	<b>1234567890</b>	<b>1234567890</b>
<b>Выпало очков:</b>	<b>2642536452</b>	<b>4615254633</b>	<b>4322561565</b>	<b>1635122132</b>	<b>1364145342</b>
<b>Передвинуто</b>					
<b>спичек:</b>	<b>2642536452</b>	<b>2615254633</b>	<b>2422561565</b>	<b>1422122132</b>	<b>1332122132</b>
<b>Запасы:</b>		<b>0030313132</b>	<b>0325214510</b>	<b>1000487###</b>	<b>0100000000</b>

**Изменения +/-**





**# Запасы Дейва на последних трех ходах выражаются двузначными цифрами, достигая соответственно 11, 14 и 17 спичек.**

Я смотрю на таблицу и не верю своим глазам. Ведь это была сбалансированная система, а выработка все равно пошла вниз! Запасы выросли. А операционные издержки? Если бы перемещение и хранение спичек стоило денег, издержки тоже возросли бы.

Что, если бы это был настоящий завод с реальными покупателями? Сколько единиц продукции нам удалось бы отгрузить? Мы рассчитывали на тридцать пять. Но какова оказалась реальная выработка? Всего лишь двадцать. Чуть больше половины от требуемого. Причем если бы это был реальный завод, половина заказов — или даже больше — была бы выполнена с опозданием. Мы не смогли бы сдержать обещания по конкретным срокам поставок, и в результате доверие к нам со стороны покупателей упало бы ниже некуда.

Звучит знакомо, не так ли?

- Эй, давайте играть дальше! — требует Ивен.
- Да, не будем останавливаться, — вторит ему Дейв.
- Ладно, — говорит Энди. — А на что теперь играем?
- Давайте на то, кто приготовит ужин, — предлагает Бен.
- Отлично! — восклицает Дейв.
- Ходите, — говорит Ивен.

Они играют еще двадцать раундов, но у меня внизу листа не хватает места, чтобы отмечать резко убывающие очки Дейва и Ивена. Чего я ожидал? Первоначальная система координат была от +6 до -6. Я полагал, что суммарные отклонения будут колебаться по какой-то кривой, типа синусоиды, внутри этого диапазона. Но получилось иначе. Таблица приобрела такой вид, словно я черчу Большой каньон в разрезе. Запасы продвигаются по системе не равномерным потоком, а волнами. Не успевает одна группа спичек перейти из тарелки Дейва в тарелку Ивена, а оттуда — на край стола, как ее заменяет другая, еще большая волна. И система в целом все больше выбивается из графика.

- Будете еще играть? — спрашивает Энди.
- Да, — отвечает Ивен, — только поменяюсь с тобой местами.
- Ни за что! — заявляет Энди.

Сидящий посередине Чак качает головой, уже смирившись с поражением. Впрочем, привал и так затянулся, пора идти дальше.

- Вот какая игра получилась, — с горечью говорит Ивен, выходя на тропу.
- Да, вот вам и игра, — задумчиво бормочу я.



В течение какого-то времени я снова рассматриваю идущий впереди меня строй. Как и раньше, расстояния между мальчиками увеличиваются. Я качаю головой. Если я не могу справиться с этой проблемой в группе детей, то как мне решить ее на заводе?

В чем же дело? Почему сбалансированная модель не сработала? Я размышляю над этим около часа. Дважды за это время мне приходится останавливать ребят, идущих в голове колонны, чтобы отстающие подтянулись. Только после второй остановки я начинаю кое-что понимать.

Нет резервов. Когда задним в нашей сбалансированной модели случится замешкаться и увеличить отрыв от передних, у них нет возможности компенсировать отставание. И по мере накопления отрицательных отклонений они тянут нас все глубже в яму.

Затем мне в голову приходят давние воспоминания из области школьной математики. Что-то связанное с ковариацией, воздействием одной переменной на другие из той же группы. Есть математический принцип, который гласит, что в случае линейной зависимости двух или более переменных флуктуации переменных, находящихся дальше в ряду, будут колебаться вокруг максимального отклонения, заданного предшествующими переменными. Этим объясняется то, что произошло в сбалансированной системе.

Хорошо, но что мне с этим делать?

Здесь, в походе, видя, что строй слишком растянулся, я могу приказать всем отстающим ускорить шаг. Могу также попросить Рона замедлить шаг или вообще остановиться. И ряды смыкаются. На заводе происходит то же самое: когда какие-то цеха отстают и образуются завалы незавершенной продукции, людей перемещают, заставляют работать сверхурочно, менеджеры начинают «щелкать кнутами», продукция мало-помалу отгружается, запасы стабилизируются. Да, именно так: мы бежим, чтобы успеть. (Мы всегда бежим, никогда не останавливаемся; другой вариант — чтобы рабочие сидели сложа руки — табу.) Так почему же мы не успеваем? Ведь мы, кажется, все время бежим так, что уже из сил выбиваемся.

Я смотрю на идущих впереди детей. Разрывы между ними не просто появились снова — они стали больше как никогда. И тут я замечаю что-то странное. Никто в колонне никому на пятки не наступает — только я наступаю на пятки Герби.

Герби? А что он тут, сзади, делает?

Я схожу с тропы в сторону, чтобы лучше видеть строй. Рон больше не возглавляет отряд — он теперь третий сзади. А Дейви перед ним. Кто идет первым, не знаю. Он так далеко, что я его не вижу. Вот ерунда какая! Эти маленькие мерзавцы поменяли порядок без моего ведома.

— Герби, как ты оказался сзади? — спрашиваю я толстячка.

Герби оборачивается:

— Видите ли, мистер Рого, я подумал, что лучше пойду сзади вместе с вами. Так я не буду никого задерживать.

Он продолжает идти вперед, повернувшись ко мне.

— Что ж, это, конечно, великодушно с твоей стороны... Осторожно!

Герби цепляется за корень дерева и падает. Я помогаю ему встать.

— Ты не ушибся?

— Нет, но лучше я буду смотреть вперед, — отвечает он. — Хотя так трудно разговаривать.

— Все в порядке, Герби, — говорю я. — Иди спокойно и наслаждайся природой. Мне пришла в голову мысль, и надо ее обдумать.

Я не кривлю душой. Герби действительно натолкнул меня на мысль. Если не считать того короткого этапа перед обедом, когда Герби особенно старался идти быстрее, в целом он идет медленнее всех ребят в отряде. Нет, он хороший мальчик — и совестливый, — но факт остается фактом — он самый медлительный. (Кто-то же должен быть медлительным, верно?) То есть когда Герби идет в своем, условно говоря, оптимальном темпе, наиболее комфортном для него, он двигается медленнее всех тех, кому случилось оказаться за ним, в данном случае

— меня.

В такой ситуации Герби не задерживает никого, кроме меня. Более того, после обеда все мальчики (не знаю, намеренно или случайно) распределились так, чтобы каждый мог идти свободно и никому не мешая. Глядя на колонну, я не вижу, чтобы кто-то на кого-то напирал. Дети разместились в таком порядке, чтобы самый быстрый шел первым, а самый медлительный замыкал колонну. Это позволяет каждому, включая Герби, идти в оптимальном для него темпе. Если бы так произошло на моем заводе, получился бы непрерывный поток работы — никаких простоев.

Но вот что при этом происходит: колонна растягивается сильнее и быстрее, чем когда-либо раньше. Промежутки между детьми становятся все больше. Чем ближе к голове колонны, тем промежутки шире и тем быстрее они увеличиваются.

На это можно посмотреть и так: Герби продвигается в своем собственном темпе, который оказался меньше моей потенциальной скорости. Но в силу существующей зависимости, моя максимальная скорость — это скорость, с которой идет Герби. А моя скорость есть «выработка». Скорость Герби предопределяет мою скорость. Поэтому она предопределяет максимальную «выработку».

Кажется, у меня сейчас голова треснет!

Значит, дело не в том, как быстро может идти или идет каждый из нас. Тот, кто сейчас возглавляет колонну, идет быстрее средней скорости, делая, скажем, три мили в час. Это ничего не меняет! Разве его более быстрый шаг помогает колонне в целом продвигаться быстрее? Нисколько. Каждый из мальчиков в колонне идет несколько быстрее, чем тот, кто следует за ним. Кто-нибудь из ребят помогает отряду двигаться быстрее? никоим образом. Герби идет как шел в собственном медленном темпе. Именно он определяет «выработку» отряда в целом.

Таким образом, тот, кто двигается медленнее всех, задает общую «выработку». И это необязательно может быть идущий последним Герби. До обеда Герби шел быстрее, чем сейчас. Тогда вообще было непонятно, кто идет медленнее всех. Таким образом, роль Герби — главного ограничителя «выработки» — на самом деле может исполняться любым членом отряда. Она принадлежит тому, кто в данный момент времени идет медленнее всех. Но в общем и целом Герби действительно имеет наименьшую производительность с точки зрения ходьбы. И его темп в конечном счете предопределяет темп отряда. А это значит...

— Эй, мистер Рого, смотрите, — говорит Герби.

Он показывает на бетонный столбик возле тропы. Я присматриваюсь. Да это же старинный камень! Сколько я слышал о таких, а вижу впервые. Вот что на нем написано:

<— 5 миль — >

Гм-м-м. Это значит, что тропа тянется на пять миль в обе стороны. Таким образом, мы прошли полпути. Еще идти пять миль.

Который час?

Я смотрю на часы. Ого, уже половина третьего! А вышли мы в половине девятого. Если вычесть час, затраченный на обед, получается, что мы покрыли пять миль... за пять часов?!

Мы проходили отнюдь не две мили за час, а одну. Нам еще идти пять миль, а это значит... будет уже ТЕМНО, когда мы доберемся до места.

А Герби стоит рядом со мной и еще больше тормозит «выработку» отряда.

— Ладно, идем! — говорю я ему.

— Иду, иду, — устремляется вперед Герби.

Что делать?

Рого (говорю я себе мысленно), ты неудачник! Ты не можешь справиться даже с отрядом бойскаутов! Впереди идет парень, желающий побить мировой рекорд скорости, а здесь тебя задерживает Толстый Герби — самый медлительный ребенок во всем лесу. За час мальчик, идущий во главе колонны, отрывается на две мили — при условии, что он действительно идет со скоростью три мили в час. А это значит, что нам нужно пробежать две мили, чтобы догнать

его.

Если бы это было моим заводом, Пич не дал бы мне и трех месяцев. Я был бы уже на улице. «Спрос» был покрыть десять миль за пять часов, а мы прошли только половину этого расстояния. «Запасы» таковы, что скрываются за горизонтом. Расходы, связанные с обслуживанием этих «запасов», тоже растут. Так мы очень быстро разорим компанию.

Но с Герби я ничего сделать не могу. Я мог бы поставить его на другое место в строю, но быстрее идти от этого он не станет. Так что ничего не изменится.

Или изменится?

— Эй! — кричу я идущим впереди, — ПЕРЕДАЙТЕ ПЕРВОМУ, ЧТОБЫ ОСТАНОВИЛСЯ!

Мальчики передают мой приказ по эстафете в голову колонны.

— ВСЕ СТОЙТЕ, ГДЕ СТОИТЕ, ПОКА МЫ НЕ ПОДОЙДЕМ! — КРИЧУ Я. — НЕ ТЕРЯЙТЕ СВОЕ МЕСТО В СТРОЮ!

Пятнадцать минут спустя отряд стоит плотным строем. Я обнаруживаю, что роль лидера узурпировал Энди. Я напоминаю, чтобы все стояли в том самом порядке, в каком шли.

— Так, — говорю я. — Теперь возьмитесь за руки.

Все переглядываются.

— Давайте, давайте! Просто возьмитесь за руки! — прошу я. — И стойте, не идите.

Затем я беру Герби за руку и иду вперед по тропе мимо всего строя. Держащиеся за руки дети начинают двигаться за мной — я словно цепь волоку. Я дохожу до Энди и продолжаю идти. Пройдя расстояние, равное удвоенной длине шеренги, я останавливаюсь. Я фактически вывернул строй «наизнанку», так что они поменялись местами с точностью до наоборот.

— Теперь слушайте! — говорю я. — В этом порядке мы будем идти до места назначения. Понятно? Никто никого не обгоняет. Каждый просто старается не отставать от идущего впереди. Герби пойдет первым.

Герби явно изумлен.

— Я?

Все остальные удивлены не меньше.

— Вы хотите, чтобы он вел нас? — спрашивает Энди.

— Но он же самый медлительный, — говорит еще кто-то.

А я отвечаю:

— Идея этого похода не в том, чтобы выявить самого быстрого. Идея в том, чтобы прийти в пункт назначения вместе. Мы не группа индивидуалистов. Мы — команда. А члены команды приходят в лагерь тогда, когда приходят все.

Мы продолжаем путь. И этот прием срабатывает. Действительно срабатывает. Все держатся вместе. Я пристраиваюсь в хвост колонны, чтобы следить за происходящим, и жду появления разрывов. Но они не появляются! Я вижу, как в середине колонны кто-то останавливается поправить лямки рюкзака. Но как только он возобновляет ход, мы идем чуть быстрее и быстро настигаем ушедших вперед. Никто не выдыхается. Разница огромная!

Разумеется, самые быстрые мальчики, вынужденные тащиться сзади, скоро начинают ворчать.

— Эй, Герпес! — кричит один из них. — Я сейчас усну. Ты не можешь шевелиться быстрее?

— Он старается как может, — вступает за Герби мальчик, идущий вслед за ним. — Отстаньте от него!

— Мистер Рого, давайте поставим вперед кого-нибудь побыстрее, — просит Энди, идущий передо мной.

— Если хотите поставить вперед кого-то побыстрее, тогда придумайте способ, чтобы и Герби шел быстрее, — отвечаю я.

На несколько минут становится тихо.

Затем один из мальчишек кричит:

— Эй, Герби, чего ты напихал в свой рюкзак?

— Не твое дело! — огрызается Герби.

Но я говорю:

— Ладно, давайте остановимся на минутку.

Герби останавливается и поворачивается к нам.

Я прошу его пройти в конец строя и снять рюкзак. Я беру у него рюкзак — и едва не роняю его.

— Герби, да он, наверное, тонну весит! — восклицаю я. — Чем он у тебя набит?

— Ничего особенного, — отвечает Герби.

Я открываю его и достаю шесть банок газировки, несколько пакетов спагетти, коробку леденцов, банку маринованных огурцов, две банки рыбных консервов. Затем из-под непромокаемого плаща, резиновых сапог и мешка с кольшками для палатки я извлекаю большую чугунную сковороду. А сбоку к рюкзаку привязана складная саперная лопата.

— Герби, зачем ты все это взял? — спрашиваю я.

— Вы же знаете, мы должны быть готовы ко всему, — смущенно отвечает он.

— Хорошо, давай это разделим между всеми, — предлагаю я.

— Я могу нести это сам! — настаивает Герби.

— Герби, послушай, ты и так нес всю эту тяжесть полпути. Но мы должны помочь тебе идти немного быстрее, — говорю я. — Если мы снимем с тебя часть груза, ты, как лидер, послужишь нам хорошую службу.

Герби наконец начинает понимать. Энди берет себе сковороду, кто-то некоторые другие предметы, извлеченные мной из рюкзака Герби. Большую часть груза я кладу в свой рюкзак, потому что я самый старший. Герби возвращается в начало строя.

Мы снова в пути. Но теперь Герби двигается явно быстрее, поскольку избавлен от значительной части груза. Теперь мы едва не летим, продвигаясь всем отрядом вдвое быстрее, чем раньше. И при этом остаемся вместе. «Запасы» сведены к нулю. «Выработка» выросла.

Чертово ущелье очаровательно в вечернем солнце. Внизу сверкает, извиваясь среди валунов и отрогов скал, Бурная река. Золотые лучи солнца пробиваются сквозь кроны деревьев. Щебечут птицы. А вдали слышны звуки скоростной автомобильной трассы, которые ни с чем не спутаешь.

— Смотрите! — кричит Энди, стоя на холме. — Там торговый центр!

— Там «бургер-кинги» есть? — спрашивает Герби.

— Вот тебе и дикая природа, — с досадой произносит Дейв.

— Да, дикие места нынче не те, что были когда-то, — соглашаюсь я. — Ну что ж, придется довольствоваться тем, что есть. Давайте разбивать лагерь.

Времени пять часов. Это означает, что, облегчив Герби ношу, мы прошли четыре мили за два часа. Герби оказался ключом, позволившим управлять всем отрядом.

Скауты ставят палатки. Дейв и Ивен готовят ужин из спагетти. Чувствуя себя несколько виноватым перед ними — ведь это я установил такие правила, что они оказались в заведомо

проигрышном положении, — после ужина я помогаю им помыть посуду.

Спать мы с Дейвом ложимся в одной палатке. Мы оба устали. Дейв некоторое время молчит, а потом говорит:

— Знаешь, папа, я горжусь тобой.

— Правда? Почему?

— Ты сумел понять, что происходит, и поставил Герби вперед — если бы не ты, мы, наверное, до ночи сюда не дошли бы. Никто из других родителей не захотел брать на себя ответственность, а ты согласился.

— Спасибо, — отвечаю я сыну. — На самом деле я сегодня очень многому научился.

— Правда?

— Да. Это поможет мне, я надеюсь, исправить положение на заводе.

— Что, например?

— Тебе действительно интересно?

— Да, — уверяет Дейв.

Мы некоторое время говорим о том, что мучает меня. Сын слушает внимательно, даже вопросы задает. Когда мы закончили разговор, то до нас доносится лишь сопение из соседних палаток, пение сверчков... и визг шин какого-то идиота, наматывающего круги на шоссе.



В воскресенье мы с Дейвом возвращаемся домой около половины пятого, оба усталые, но довольные. Дейв выскакивает из машины, чтобы открыть гараж. Я въезжаю, потом выхожу из машины и открываю багажник, чтобы достать вещи.

— Куда это мама уехала? — спрашивает Дейв.

Я оглядываюсь и вижу, что машины Джулии нет.

— Наверное, за покупками, — говорю я.

В доме Дейв раскладывает туристское снаряжение, а я иду в спальню переодеться. Душ приносит огромное облегчение.

Я думаю о том, что, отдохнув, можно будет съездить куда-нибудь поужинать всей семьей, отметить триумфальное возвращение отца и сына.

Дверца шкафа открыта. Я подхожу, чтобы закрыть ее, и вижу, что многих вещей Джулии нет. Я стою, ничего не понимая, и пялюсь в пустое пространство. Сзади подходит Дейв.

— Папа.

Я поворачиваюсь.

— Это было на кухонном столе. Наверное, мама оставила.

Он протягивает мне запечатанный конверт.

— Спасибо, Дейв.

Дождавшись, когда Дейв выйдет, я вскрываю конверт. Внутри короткая записка:

Эл!

Я не могу и не хочу быть всегда последней в списке твоих приоритетов. Мне нужно больше внимания, но теперь мне ясно, что ты не изменишься. Я на какое-то время уезжаю. Мне нужно подумать. Прости за все. Я знаю, как ты занят.

*Джулия*

P.S. Шерон я оставила у твоей матери.

Когда ко мне возвращается способность двигаться, я кладу записку в карман и иду искать Дейви. Я говорю ему, что мне нужно съездить в город забрать Шерон, а он чтобы оставался дома. Если мама позвонит, он должен спросить, откуда она звонит, и узнать номер, по которому я смогу ей перезвонить. Дейв спрашивает, что случилось. Я прошу его не волноваться и обещаю объяснить, когда вернусь.

Я лечу к матери. Открыв дверь, она начинает говорить о Джулии, не дав мне даже поздороваться.

— Алекс, ты знаешь, что твоя жена устроила? — спрашивает она. — Вчера я готовила обед, когда позвонили в дверь. Я открываю и вижу: Шерон стоит на крыльце с чемоданчиком. А твоя жена сидела в машине и даже не вышла, а когда я направились к ней поговорить, она уехала.

Я вхожу в дом. Навстречу мне бежит Шерон. Она была в гостинной, смотрела телевизор. Я поднимаю ее на руки, и она крепко обнимает меня. Мать продолжает говорить.

— Что с ней произошло? — спрашивает она.

— Пожалуйста, давай поговорим об этом позже, прошу я.

— Я просто не понимаю, что...

— Позже у ладно?

Я перевожу взгляд на Шерон. Ее лицо напряжено. Глаза широко раскрыты и неподвижны. Она явно напугана.

— Тебе нравится у бабушки? — спрашиваю я.

Она кивает, но ничего не говорит.

— Может, поедem домой?

Шерон смотрит в пол.

— Хочешь домой? — еще раз спрашиваю я.

Она пожимает плечами.

— Тебе хорошо с бабушкой? — с улыбкой спрашивает моя мать.

Шерон начинает плакать.

Я отношу Шерон и ее чемоданчик в машину. Мы едем домой. Проехав пару кварталов, я поворачиваюсь к дочери. Она, как маленькая статуя, сидит, неподвижно глядя перед собой. На следующем светофоре я протягиваю руку и прижимаю дочь к себе.

Она еще какое-то время молчит, но потом наконец поднимает глаза и шепчет:

— Мама еще сердится на меня?

— Сердится на тебя? Она вовсе не сердится, — отвечаю я.

— Сердится. Она не хочет со мной разговаривать.

— Нет, нет, Шерон, — настаиваю я. — Мама расстроена совсем по другому поводу. А ты ничего плохого не сделала.

— А почему тогда...

— Давай дома потолкуем, — говорю я. — Я все объясню и тебе, и Дейви.

Я всегда был сторонником того, чтобы поддерживать внешнюю иллюзию порядка посреди полного хаоса. Я говорю детям, что мама просто ненадолго уехала, может, на день или два. Она обязательно вернется. Ей просто нужно уладить некоторые вопросы, которые расстраивают ее и не дают покоя.

Далее я привожу стандартный набор уверений: ваша мама по-прежнему любит вас; и я люблю вас; никто из вас ни в чем не виноват; все будет хорошо. Мои дети в это время сидят как каменные. Может, размышляют над тем, что я говорю?

Мы едем в город поужинать. В обычных условиях это было бы радостным событием. Но сегодня царит тишина. Никто ничего не говорит. Мы механически жуем пиццу, потом уходим.

Когда мы возвращаемся, я усаживаю детей за уроки. Я не знаю, делают они их или нет. Я подхожу к телефону и после некоторой внутренней борьбы решаюсь сделать пару звонков.

В Бирингтоне у Джулии друзей нет. Во всяком случае, я о них не знаю. Так что звонить соседям бесполезно. Они все равно ничего не скажут, а история о том, что у нас проблемы, распространится мгновенно. Вместо этого я пробую дозвониться Джейн, той самой подруге, у которой Джулия якобы провела ночь в четверг. Никто не отвечает.

Затем я звоню родителям Джулии. К телефону подходит тесть. После разговора о погоде и детях становится ясно, что ничего интересного он мне не сообщит. Я делаю вывод, что родители Джулии не в курсе, но прежде чем я успеваю закончить разговор, старик спрашивает:

— А Джулия не подойдет к телефону?

— Нет. Собственно, поэтому я и звоню.

— Вот как? Ничего не случилось, надеюсь? — спрашивает он.

— Боюсь, что случилось, — говорю я. — Джулия уехала вчера, пока мы с Дейвом ходили в поход. И я подумал, может, она вам звонила?

Тесть тут же передает тревожную весть жене. Теща хватает трубку.

— Почему она уехала?

— Не знаю.

— Послушай, я знаю свою дочь — она бы не уехала без весомой причины, — заявляет мать Джулии.

— Она лишь оставила записку, где сказано, что она уезжает на некоторое время.

— *Что ты с ней сделал?!* — вопит теща.

— Да ничего! — клянусь я, ощущая себя разоблаченным лжецом.

Затем трубку берет тесть и спрашивает меня, обратился ли я в полицию. Он предполагает, что Джулия может быть похищена. Я говорю, что это очень маловероятно, потому что моя мать видела, как она уезжала и никто при этом не приставлял ей пистолет к голове.

Наконец я говорю:

— Если у вас будут известия от нее, пожалуйста, позвоните мне. Я очень беспокоюсь.

Час спустя я все-таки звоню в полицию. Но, как я и ожидал, они не готовы мне помочь, пока я не представлю свидетельства каких-либо преступных деяний. Я укладываю детей спать.

Ночью я лежу в постели и гляжу в потолок. И вдруг слышу, что к дому поворачивает машина. Я вскакиваю и бегу к окну. Но фары освещают улицу. Просто кто-то развернулся. Машина уезжает.



Утро понедельника — полный кавардак.

Начинается с того, что Дейви пытается приготовить себе, мне и Шерон завтрак. Это, конечно, прекрасное проявление ответственности и заботы, но он только все портит. Пока я принимаю душ, он пытается печь блины. Я уже наполовину выбрит, когда слышу грохот. Я бегу на кухню и вижу, что Дейв и Шерон толкаются. На полу валяется сковорода и куски теста — черные с одной стороны, сырые с другой.

— Эй! Что тут у вас происходит? — кричу я.

— Это все из-за нее! — орет Дейв.

— Ты сам его испортил! — огрызается Шерон.

— Это не я!

От плиты взвивается вонючий дым — на нее что-то пролили. Я подхожу и выключаю ее.

Шерон обращается ко мне:

— Я просто хотела помочь. Но он мне не дал. — Тут она поворачивается к Дейву. — Даже я умею печь блины!

— Хорошо, раз вы оба хотите помочь, помогите навести порядок, — говорю я.

Когда какое-то подобие порядка восстановлено, я кормлю детей холодной кашей. Опять мы едим молча.

Все идет наперекосяк и с опозданием. Шерон не успевает на школьный автобус. Я выставляю Дейва за дверь и иду за дочерью, чтобы отвезти ее в школу. Она лежит на кровати.

— Готова, как всегда, мисс Рого?

— Я не могу идти в школу, — говорит она.

— Почему?

— Я заболела.

— Шерон, ты должна идти в школу, — говорю я.

— Но я заболела! — упрямится она.

Я сажусь на край кровати.

— Я знаю, что ты расстроена. Я тоже расстроен, — говорю я ей. — Но ты должна пойти в школу. Я не могу остаться дома с тобой и одну тебя оставить не могу. Выбирай: ты можешь побыть день у бабушки или пойти в школу.

Шерон садится на кровати. Я прижимаю ее к себе.

Через минуту она говорит:

— Лучше пойду в школу.

Я снова крепко обнимаю ее и говорю:

— Молодец! Я знал, что ты сделаешь правильный выбор.

Когда я доставляю детей в школу и сам добираюсь на работу, уже девять часов. Я вхожу в кабинет, и Фрэн машет мне телефонограммой. Она от Хилтона Смита и помечена дважды подчеркнутым словом «срочно».

Я звоню ему.

— Вы почти вовремя, — говорит Хилтон. — Я искал вас час назад.

Я закатываю глаза.

— В чем проблема, Хилтон?

— Ваши люди сидят на сотне сборочных узлов, которые мне нужны, — говорит Смит.

— Хилтон, мы ни на чем не сидим, — возражаю я.

Он повышает голос:

— Так почему они не у меня?! Я не могу отправить заказ, потому что ваши люди задерживают меня!

— Давайте конкретные данные, я проверю, — отвечаю я.

Он называет мне какие-то цифры, и я их записываю.

— Но этого мало, дружище, — говорит Хилтон. — Вы должны гарантировать, что мы получим эти узлы к концу дня — я имею в виду, все 100 штук, а не 87 или даже 99. Все. Я не стану заставлять своих людей дважды перенастраивать конвейер из-за вашей нерасторопности.

— Послушайте, мы постараемся, но никаких гарантий я дать не могу, — говорю я.

— Вот как? Тогда поставим вопрос иначе, — говорит он. — Если мы не получим все 100 узлов сегодня, я пожалуюсь Пичу. А насколько я знаю, у вас и так проблемы.

— Послушайте, дружище, мои отношения с Пичем вас не касаются, — говорю я. — И почему вы решили, что можете угрожать мне?

Пауза затягивается так надолго, что я уже собираюсь положить трубку.

И тут он говорит:

— Может быть, вам следует почитать почту.

— Что вы имеете в виду?

Я почти слышу, как он улыбается.

— Просто пришлите мне мои узлы к концу дня, — слащавым тоном произносит Хилтон. — Всего доброго.

Я вешаю трубку.

«Странно», — бормочу я.

Я прошу Фрэн вызвать ко мне Боба Донована и сообщить остальным менеджерам, что в десять совещание. Приходит Донован, и я поручаю ему выяснить, почему задерживается отправка узлов на завод Смита. Почти что скрипя зубами, я приказываю ему обеспечить отставку узлов сегодня же. Я стараюсь забыть о звонке, но не могу. Наконец я спрашиваю у Фрэн, не приходило ли в последнее время по почте что-нибудь такое, что мог иметь в виду Смит. Минуту она думает, потом лезет в папку.

— Этот приказ поступил в пятницу, — говорит она. — Похоже, Смит получил повышение.

Я беру приказ. Он подписан Биллом Пичем. Смит назначен на недавно введенную должность производственного директора филиала. Назначение вступает в силу в конце недели. Все директора заводов отныне напрямую подотчетны Смиту, который «особое внимание будет уделять повышению эффективности производства с упором на снижение себестоимости продукции».

Я начинаю петь:

«Ох, какое прекрасное утро...»

Если я и ожидал от своих менеджеров какого-либо энтузиазма в отношении тех уроков, которые я выучил за выходные... то не получаю его. Может, я думал, что стоит мне только рассказать о своих открытиях, как все дружно и мгновенно поверят в их справедливость? Но так не получается. Мы — я, Лу, Боб, Стейси и Ральф Накамура, который ведает на заводе обработкой информации, — сидим в конференц-зале. Я стою рядом со стендом, на котором закреплены большие листы ватмана, и в процессе объяснения рисую схему. Битых два часа я пытаюсь втолковать им суть дела. Уже почти время ленча, но никто из присутствующих, похоже, еще до конца не вник.

Я вижу, что моим менеджерам неясно, зачем я все это им рассказываю. Ну, может быть, в глазах Стейси мерцает слабый огонек понимания. Боб Донован выжидает, хотя интуитивно он что-то наверняка уловил. Ральф вряд ли понимает, о чем вообще идет речь. А Лу только хмурится. Один сторонник, один колеблющийся, один непонимающий и один скептик.

— Так, в чем проблема? — спрашиваю я.

Они переглядываются.

— Ну, говорите. А то выглядит так, что я только что доказал вам, что дважды два четыре, а вы мне не верите. — Я смотрю в упор на Лу. — Что вас смущает?

Лу качает головой:

— Я не знаю, Эл. Это просто... Вот вы рассказали нам, что поняли все это, наблюдая за группой ребятшек в лесу.

— И что в этом плохого?

— Ничего. Но откуда вы знаете, что все действительно применимо к нашему заводу?

Я отворачиваю несколько листов, пока не нахожу тот, где выписаны названия феноменов, которые Иона упомянул в последнем нашем разговоре.

— Посмотрите сюда: в нашей работе есть статистические флуктуации? — спрашиваю я.

— Есть, — отвечает Лу.

— А зависимые события на нашем заводе есть?

— Есть, — снова соглашается он.

— Что и подтверждает правильность моих выводов, — говорю я.

— Нет, минуточку, — произносит Боб. — Роботы статистическим флуктуациям не подвержены. Они всегда работают в одном и том же ритме. Их постоянно, собственно, одна из причин, почему мы купили эти штуковины. И мне казалось, что вы с этим Ионой собирались говорить прежде всего о роботах.

— Я согласен с тем, что колебания времени производственного цикла у роботов почти равны нулю, когда они работают, — говорю я. — Но ведь у нас не только роботы задействованы — они всего лишь один этап производства. На других же производственных этапах присутствуют оба феномена. И помните, наша цель не в том, чтобы сделать эффективными роботов, а в том, чтобы повысить эффективность всей системы. Разве вы не согласны, Лу?

— Боб, наверное, все-таки прав. У нас здесь много автоматических станков, так что время производства должно быть почти что постоянным, а не колебаться.

Стейси, не выдержав, поворачивается к нему:

— Но ведь Алекс говорит о...

В этот момент дверь конференц-зала открывается. В комнату заглядывает Фред, один из диспетчеров, и смотрит на Боба Донована.

— Можно вас на минутку? Это насчет работы для Хилтона Смита.

Боб встает, чтобы выйти, но я приглашаю Фреда войти. Хочешь не хочешь, но мне тоже нужно знать об этом «кризисе» с Хилтоном Смитом. Фред объясняет, что узлы должны пройти еще через два участка, прежде чем будут готовы к отправке.

— Сегодня их отправить возможно? — спрашиваю я.

— Проблематично, но мы попробуем, — говорит Фред. — «Челнок» отъезжает в пять часов.

«Челноком» у нас называют частную фирму грузоперевозок, которой пользуются все наши заводы для перевозки деталей и запчастей.

— Пять часов — последняя на сегодня возможность отправить груз Смиту, — говорит Боб. — Если не успеем, следующий рейс будет только завтра после обеда.

— А что еще нужно сделать? — спрашиваю я.

— Какие-то части должны доставить с участка Питера Шнелля. Потом сварочные работы, — отвечает Фред. — Сварку мы собираемся доверить одному из роботов.

— Ах да, роботы, — произношу я. — И вы думаете, у нас есть шансы?

— Согласно нормативам, люди Пита должны изготавливать каждый час детали для двадцати пяти узлов, — говорит Фред. — И робот, насколько я знаю, за час тоже может выполнить всю сварку для двадцати пяти узлов.

Боб спрашивает, как подаются детали роботу. В обычной ситуации, поясняет Фред, детали, произведенные людьми Пита, доставлялись бы роботу раз в день или после изготовления всей партии.

Мы так долго ждать не можем. Робот должен приступить к работе как можно раньше.

— Я договорюсь, чтобы детали с участка Пита доставляли каждый час, — говорит Фред.

— Хорошо, — отвечает Боб. — А как скоро Пит может начать?

— В полдень, так что у нас есть пять часов.

— Вы же знаете, что смена Пита заканчивается в четыре, — уточняет Боб.

— Да, я же и говорил, что проблематично, но попробовать можно. Ведь другого выхода нет, верно?

Эта ситуация подсказывает мне идею.

— Вот вы не знали, что делать с тем, о чем я рассказывал вам утром, — говорю я собравшимся у меня менеджерам, — но если то, что я говорил, правда, мы увидим следствия этого в сегодняшней работе. Я прав?

Все кивают.

— И если мы знаем, что Иона прав, было бы глупостью с нашей стороны продолжать работать так, как мы работали до сих пор, верно? Поэтому я хочу, чтобы вы сами увидели, что у нас происходит. Вы говорите, Пит начинает в полдень?

— Да, — отвечает Фред. — Сейчас у них в цеху обед. Они закончили работу в одиннадцать тридцать. Значит, начнут в двенадцать. А робот начнет работу в час, когда поступят первые материалы.

Я беру бумагу и карандаш и начинаю чертить простую таблицу.

— Должно быть сделано сто узлов за пять часов не меньше. Хилтон говорит, что частями не примет. То есть если мы не сможем сделать всю партию, то ничего сегодня не отгрузим. Считается, что люди Пита могут делать двадцать пять деталей в час, — продолжаю я. — Но это не значит, что каждый час они будут изготавливать ровно двадцать пять деталей. За какой-то час чуть меньше, за какой-то чуть больше.

Я оглядываюсь — все внимательно слушают.

— Таким образом, здесь имеют место статистические флуктуации, — говорю я. — Но, усредняя, мы планируем, что с полудня до четырех участок Пита должен выпустить сотню деталей. Робот, с другой стороны, работает без флуктуаций. Он запрограммирован на то, чтобы выпускать двадцать пять изделий в час — не больше и не меньше. У нас также есть зависимые события, поскольку робот не может начать сваривать узлы, пока с участка Пита не поступят необходимые комплектующие. Робот, таким образом, не может начать работать раньше часа, — продолжаю я. — но к пяти часам, когда уйдет последний грузовик, узлы уже должны быть погружены. Итак, данная таблица показывает, чего мы хотим и ожидаем...

Я демонстрирую им законченный график работы, который выглядит так:

	<b>Спрос = 100 шт. Норматив = 25 шт. в час</b>					
	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00
<b>Люди</b>		[25]				
<b>Пита</b>	-25-		[50]			
			-25-		[75]	
				-25-		[100]
					-25-	
<b>Робот</b>			[25]			
		-25-		[50]		
				-25-		[75]
					-25-	
						-25-
						[100]

— Я хочу, чтобы Пит примерно в такой же форме вел точный учет того, сколько каждый час будет выпускаться деталей, — говорю я. — Фред пусть фиксирует выработку робота. И помните: никаких приписок и искажений. Мне нужны реальные цифры. Договорились?

— Хорошо, никаких проблем, — обещает Фред.

— Кстати, вы действительно верите, что мы сможем сегодня отгрузить сто узлов? — спрашиваю я.

— Дело за Питом, — отвечает Боб. — Если он справится, то почему бы нет?

— Вот что я вам скажу, — говорю я Бобу. — Спорим на десятку, что не получится?

— Вы серьезно? — удивляется Боб.

— Еще как.

— Согласен, — говорит Боб.

Пока все обедают, я звоню Хилтону Смиуту. Хилтон тоже обедает, но я оставляю для него сообщение. Я говорю его секретарше, что узлы будут доставлены завтра. Это самое большее, что мы можем сделать, если только он не захочет оплатить специальную доставку. (Зная его рвение за снижение себестоимости, я уверен, что Хилтон на это не пойдет).

Сделав звонок, я сажусь и думаю о своей семейной жизни. От Джулии по-прежнему нет новостей. Я волнуюсь за нее и злюсь, но что я могу сделать? Не патрулировать же улицы в ее поисках. Она может быть где угодно. Мне нужно просто проявить терпение. Со временем она даст о себе знать. Или ее адвокат. А пока мне надо позаботиться о детях.

Фрэн входит с очередной телефонограммой.

— Мне это передала другая секретарша, когда я вернулась с обеда. Пока вы разговаривали, вам был звонок от Дэвида Рого. Это ваш сын?

— Да, а что за проблема?

— Он беспокоится, что не сможет попасть домой из школы. Ваша жена в отъезде?

— Да, уехала на несколько дней, — отвечаю я. — Фрэн, вот у вас тоже двое детей... Как вам удается совмещать работу и уход за ними?

Она смеется:

— Это нелегко. Хотя, с другой стороны, я не столько работаю, сколько вы. На вашем месте я обратилась бы к кому-нибудь за помощью, пока ваша жена не вернется.

Когда она выходит, я снова снимаю трубку:

— Алло, мама? Это Алекс.

— Новостей от Джулии нет? — спрашивает она.

— Нет, — говорю я. — Послушай, мама, ты не откажешься пожить у нас, пока Джулия не вернется?

В два часа я потихоньку сбегая, чтобы перевезти мать к себе домой до возвращения детей из школы. Когда я приезжаю к ней, она ждет меня в дверях с двумя чемоданами и четырьмя картонными коробками, в которые упакована половина содержимого ее кухни.

— Мама, у нас дома тоже есть кастрюли и сковородки, — говорю я.

— Они не такие, как мои, — возражает она.

Мы все загружаем в машину, потом, приехав ко мне, выгружаем. Мать остается ждать детей из школы, а я поскорей возвращаюсь на завод.

Примерно в четыре часа, к концу работы первой смены, я спускаюсь в офис Боба Донована, чтобы узнать, как продвигается дело с заказом Смита. Боб ждет меня.

— Здравствуйте, здравствуйте! — весело говорит он, когда я открываю дверь и вхожу. — Как приятно, что вы заглянули.

— Чему вы так радуетесь? — спрашиваю я.

— Я всегда радуюсь, когда люди, которые должны мне деньги, оказываются рядом, — говорит Боб.

— Что такое? — спрашиваю я. — С какой это стати я должен вам деньги?

Боб вытягивает руку и делает характерный жест пальцами.

— Давайте-давайте! Только не говорите, что забыли о нашем пари. Десять баксов, помните? Я только что разговаривал с Питом — его люди вот-вот закончат сотню деталей. Так что робот должен без проблем выполнить весь заказ для завода Смита.

— Вот как? Что ж, если это правда, я не прочь и проиграть, — отвечаю я ему.

— Так вы признаете свое поражение?

— Ниоим образом. Пока все сто узлов не будут погружены на пятичасовой грузовик.

— Как хотите, — говорит Боб.

— Давайте лучше пойдём посмотрим, как там обстоят дела на самом деле, — предлагаю я.

Мы идем в офис Пита мимо робота, который озаряет все вокруг искрами сварки. С другой стороны подходят двое рабочих. Они тоже останавливаются возле робота и смеются, выкрикивая:

— Мы сделали этого робота!

— Наверное, они с участка Пита, — предполагает Боб.

Мы улыбаемся, проходя мимо них. Конечно, никого они не «сделали», но какая разница. Пусть порадуются. Мы с Бобом продолжаем путь в офис Пита — небольшую железную будку посреди станков.

— Привет, — говорит Пит, когда мы входим. — Мы все-таки сделали для вас эту работу.

— Хорошо, Пит. Но вы должны были вести почасовой учет, — напоминаю я.

— А, да. Только куда я его засунул? — Он роется в бумагах на столе, не переставая говорить. — Видели бы вы моих ребят сегодня! Они шевелились как следует. Я им не переставая внушал, как важно выполнить этот заказ именно сегодня, и они действительно постарались. Вы же знаете, как это бывает. К концу смены темп обычно снижается. Но сегодня — другое дело. Они очень гордились собой, когда все сделали.

— Да, мы заметили, — говорит Боб.

Пит кладет перед нами бумажку с учетом выработки по часам.

Мы читаем:

**Спрос = 100 шт. Норматив = 25 шт. в час**

	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00
		19 [-6]				
<i>Люди</i>	-19-		40 [-10]			
<i>Пита</i>		-21-		68 [-7]		
		-				
			-28-		100 [0]	
				-32-		

**Выпуск = 100 шт.**

— Значит, за первый час вы сделали только девятнадцать деталей, — констатирую я.

— Да, пока раскочались, да еще один из рабочих опоздал с обеда, — говорит Пит. — Но ровно в час мы отправили девятнадцать готовых деталей, чтобы робот мог начать.

— В течение второго часа вы опять недовыполнили норму на четыре штуки, — говорит Боб.

— Ну и что? Зато смотрите, как мы работали потом, — говорит Пит. — За третий час мы перекрыли норму на три детали. А когда я увидел, что мы все еще отстаем от графика, то обошел каждого и сказал, как важно успеть сделать сто этих штук до конца смены.

— И каждый стал работать еще быстрее?

— Ну да, — говорит Пит. — И мы сумели компенсировать медленное начало.

— Да, за последний час сделаны тридцать две детали, — говорит Боб. — Что скажете, Эл?

— Пойдем посмотрим теперь, как дела у робота, предлагаю я.

В пять минут шестого робот все еще варит узлы. Донован нервно ходит кругами. Появляется Фред.

— Может, грузовик подождет? — спрашивает Боб.

— Я просил водителя, но он не может ждать. Ему еще надо сделать несколько остановок, и если он будет нас дожидаться, то всюду опоздает, — говорит Фред.

Боб поворачивается к машине:

— Что такое с этим дурацким роботом? Он же получил все необходимые детали.

Я хлопаю Боба по плечу.

— Вот, смотрите, — говорю я ему.

Я показываю таблицу, где Фред фиксировал почасовую выработку робота. Затем я достаю из нагрудного кармана такую же таблицу, полученную от Пита, и подгибаю ее снизу, чтобы мы могли сложить две таблицы в одну. Вместе они выглядят так:

рис. 0195\_2

— Видите, — говорю я Бобу, — за первый час люди Пита сделали девятнадцать деталей. Робот мог бы обработать двадцать пять узлов, но ему доставили меньше — он и сделал меньше. Таким образом, производительность робота за первый час составила те же девятнадцать штук.

— То же получилось и на втором часу, — говорит Фред. — Пит выпустил двадцать одну деталь, и робот смог сделать столько же узлов.

— Каждый раз, когда Пит отставал от графика, то же происходило и с роботом, — говорю я. — Но вот когда Пит выдал двадцать восемь деталей, робот смог сделать только двадцать пять. Значит, когда поступила последняя партия из тридцати двух деталей, у робота оставались еще три неготовых узла из предыдущей партии. Поэтому он не смог сразу начать работу с последней партией.

— Да, теперь понятно, — говорит Боб.

— Смотрите, — замечает Фред. — Самое большое отставание у Пита за все время было десять деталей. Забавно, что именно столько узлов мы не успели сделать в срок.

— Это и есть следствие того математического принципа, о котором я толковал сегодня утром, — говорю я. — Максимальное отклонение предшествующей операции становится начальным значением для последующей.

Боб тянется в карман за бумажником.

— Да, пожалуй, это я должен вам десять баксов, — говорит он.

— Знаете что, — отвечаю я. — Лучше отдайте эти деньги Питу, чтобы он мог угостить своих работяг кофе или еще чем-нибудь, — это небольшая благодарность за сегодняшний ударный труд.

— Да, это хорошая идея, — соглашается Боб. — Жалко только, что отгрузить сегодня не удалось. Надеюсь, это не навлечет на нас больших бед.

— Сейчас нам некогда волноваться об этом, — говорю я. — Мы получили немалую пользу, научившись кое-чему. Но скажу вам еще одну вещь: нам стоит разобраться с существующей здесь системой поощрения.

— То есть?

— Не понимаете? Ведь это неважно, что Пит и его ребята сделали сто деталей сегодня, — заказ-то остался не выполнен, — говорю я. — Но они считают себя героями. Мы тоже считали их таковыми, а это неправильно.



Вечером, когда я возвращаюсь домой, дети встречают меня в дверях. Сзади стоит мать, из кухни валит пар. Я предполагаю, что это готовится ужин и что у матери все под контролем. Лицо Шерон прямо сияет.

— Угадай что! — восклицает она.

— Сдаюсь.

— Мама звонила, — говорит Шерон.

— Правда?!

Я смотрю на свою мать. Та качает головой.

— Дейви снял трубку, — говорит она. — Я с ней не разговаривала.

Я снова поворачиваюсь к Шерон:

— И что мама сказала?

— Она сказала, что любит Дейви и меня, — отвечает Шерон.

— И еще она сказала, что пока не может приехать, но что нам не нужно беспокоиться, — добавляет Дейв.

— Она сказала, когда вернется? — спрашиваю я.

— Я спросил, — говорит Дейви. — Но она сказала, что пока не знает.

— А ты узнал номер, чтобы я мог ей позвонить?

Сын стоит потупившись.

— Дейвид! Я же просил тебя узнать номер, если мама позвонит!

— Я спросил, — мямлит он, — но... она не захотела мне сказать.

— А-а.

— Прости, пап.

— Все в порядке, Дейв. Спасибо, что попытался.

— А почему бы нам не сесть поужинать? — задорно произносит мать.

На этот раз ужин не проходит в молчании. Моя мать все время говорит, изо всех сил стараясь развеселить нас. Она рассказывает истории о Великой депрессии и о том, как нам повезло, что у нас есть хотя бы еда.

Во вторник утром, объединив усилия, мы с матерью вовремя отправляем детей в школу, и мне удается не опоздать на работу. В 8:30 Боб, Стейси, Лу и Ральф уже сидят в моем кабинете, и мы обсуждаем вчерашний опыт. Я замечаю, что сегодня они уже куда более внимательны. Вероятно, потому, что воочию увидели доказательство того, как идея прижилась у нас на заводе.

— Сочетание зависимости и флуктуаций — вот с чем нам приходится ежедневно иметь дело, — говорю я им. — Я думаю, именно этим объясняется, почему мы опаздываем со многими заказами.

Лу и Ральф изучают две таблицы, составленные нами вчера.

— А что было бы, если бы на второй операции работал не робот, а живые люди? — спрашивает Лу.

— Был бы еще один набор флуктуаций, который еще более усложнил бы картину, — говорю я. — Не забывайте, что здесь мы имели дело только с двумя операциями. Можете себе

представить, что получается, когда мы имеем зависимую последовательность десяти или пятнадцати операций, у каждой из которых свой набор флуктуаций, — и это для изготовления одной только детали. А некоторые наши изделия состоят из сотен деталей.

Стейси озабоченно спрашивает:

— Как же можно в принципе управлять этим процессом?

— Это вопрос на миллиард долларов, — отвечаю я. — Как можно контролировать пятьдесят тысяч — а может, и пятьдесят миллионов — кто знает? — переменных, вовлеченных в производственный процесс?

— Нам пришлось бы купить новейший суперкомпьютер, только чтобы отслеживать их, — отвечает Ральф.

Я возражаю:

— Новый компьютер нас не спасет. Обработка данных сама по себе контроля нам не даст.

— Может, увеличить нормативное время реализации? — спрашивает Боб.

— Вы действительно думаете, что увеличение времени на реализацию позволило бы нам успеть выполнить вчерашний заказ для завода Хилтона Смита? — спрашиваю я его. — Как давно мы знали об этом заказе?

Боб ходит взад-вперед.

— Я не спорю. Я только говорю, что у нас был бы какой-то резерв времени, чтобы компенсировать задержки.

Тут вмешивается Стейси:

— Увеличение времени реализации приводит к росту запасов, Боб. А это противоречит цели.

— Ладно, я знаю, — говорит Боб. — Я же не спорю. Я упомянул об этом только по той причине, что хочу знать, что нам со всем этим делать.

Все поворачиваются ко мне.

— Ясно одно, — говорю я. — Мы должны изменить свой взгляд на производственные мощности. Мы не можем измерять производительность того или иного ресурса в изоляции от других. Ведь его истинная мощность зависит от относительного положения в цепи других ресурсов. А попытки уравнивать мощности со спросом для минимизации расходов — вот это нас и губит. Мы не должны даже предпринимать подобных попыток.

— Но так делают все, — произносит Боб.

— Да, делают. Или утверждают, что делают. Как мы теперь видим, все это глупости, — говорю я.

— Как выживают другие предприятия? — спрашивает Лу.

Я отвечаю, что для меня это тоже загадка. Но я подозреваю, что когда в результате усилий добросовестно заблуждающихся инженеров и менеджеров завод приближается к состоянию баланса, критическая ситуация вынуждает предприятие очень быстро разбалансироваться за счет перемещения работников, сверхурочной работы, отрыва людей из неоплачиваемых отпусков. Инстинкт самосохранения берет верх над ложными убеждениями.

— Хорошо, но вопрос остается — что нам все-таки делать? — спрашивает Боб. — Нанимать людей без разрешения филиала мы не можем. Против сверхурочных есть твердая политика компании.

— Может, пора звонить Ионе? — предлагает Стейси.

— Наверное, вы правы, — соглашаюсь я.

Фрэн требуется полчаса, чтобы выяснить, в какую часть света занесло Иону сегодня, и еще час проходит, прежде чем у Ионы появляется возможность подойти к телефону и поговорить со мной. Как только он снимает трубку, я прошу другую секретаршу собрать всех менеджеров в моем кабинете, чтобы они могли поучаствовать в разговоре по громкой связи. Я

рассказываю Ионе о своем походе со скаутами, где я открыл для себя смысл его последних намеков и выяснил значение двух названных им феноменов применительно к нашему заводу.

— Теперь мы знаем, — говорю я ему, — что не нужно пытаться «прочесывать» каждый отдельный участок. Нужно стремиться оптимизировать систему в целом. Ресурсы не должны иметь одинаковую производительность. У тех, что стоят в конце цепочки, она должна быть больше, чем у начальных, — иногда намного больше. Я прав?

— Можете на деньги спорить, — отвечает Иона.

— Хорошо. Рад, что хоть в чем-то мы разобрались, — говорю я. — Я позвонил только по той причине, что теперь мне нужно знать, куда двигаться дальше, отталкиваясь от этого.

— В качестве следующего шага, Алекс, — говорит Иона, — вам нужно научиться различать на своем заводе два типа ресурсов. Один тип я называю «узким местом», или «бутылочным горлом». Ну а другой можно назвать попросту «избыточным ресурсом».

Я шепчу, чтобы кто-нибудь записывал.

— «Узкое место», — продолжает Иона, — это любой ресурс, производительность которого равна или *меньше* возлагаемого на него спроса. Соответственно ресурсы второго типа имеют производительность, превышающую спрос. Понятно?

— Понятно, — отвечаю я.

— Разобравшись с двумя типами ресурсов, — продолжает Иона, — вы определите, насколько значимы они для вашей работы.

— Но, Иона, — спрашивает Стейси, — в чем проявляется рыночный спрос? Ведь должно быть какое-то соотношение между спросом и мощностями.

— Да, но, как вы уже знаете, вам не нужно приводить мощности в соответствие со спросом, — говорит Иона. — Вам нужно, чтобы рыночному спросу соответствовал *поток продукции*, проходящий через производственные этапы. Это на самом деле является первым из девяти правил, выражающих соотношения между «узкими местами» и остальными ресурсами и требования к управлению производством. Повторю его еще раз: балансируйте поток, а не мощности.

Стейси все равно не удовлетворена. Она говорит:

— Я не совсем понимаю, где «узкие места» выходят в поле зрения, где различие между ними и остальными ресурсами начинает проявляться и требует внимания?

— Позвольте мне спросить вас, — отвечает вопросом на вопрос Иона. — Какой из двух типов ресурсов предопределяет эффективную производительность завода?

— Должно быть, «узкие места», — говорит Стейси.

— Верно, — поддерживаю я. — Они как тот мальчик, который всех задерживал в походе, — Герби. У него была наименьшая производительность, и именно он определял скорость нашего отряда.

— Так где вы должны поддерживать равновесие? — спрашивает Иона.

— А, понимаю, — говорит Стейси. — Идея в том, чтобы сделать поток продукции в «узком месте» равным рыночному спросу.

— В сущности, да, — соглашается Иона. — На самом деле поток должен быть чуть меньше спроса.

— Почему? — удивляется Лу.

— Потому, что, если вы поддерживаете его равным спросу, а спрос уменьшится, вы потеряете деньги, — говорит Иона. — Но это уже тонкости. А если говорить фундаментально, то да, поток в «узком месте» должен быть равен спросу.

Боб Донован вклинивается в разговор.

— Извините меня, но я полагал, что «узкие места» — вещь плохая, — говорит он. — От них

нужно по возможности избавляться, верно?

— Нет, «узкие места» необязательно плохи или хороши, — отвечает Иона. — Они просто существуют. И я предлагаю вам там, где они есть, использовать их как средство контроля за потоком продукции через систему на рынок.

Я мысленно соглашаюсь со словами Ионы, вспоминая, как сам использовал Герби в качестве средства управления поведением отряда во время похода.

— А теперь мне нужно бежать, — говорит Иона, — потому что я выбрался поговорить с вами только в перерыве во время презентации, и перерыв заканчивается.

— Иона, прежде чем вы уйдете, скажите... — вклиниваюсь я.

— Да?

— Каким должен быть наш следующий шаг?

— Прежде всего ответьте, у вас на заводе есть «узкие места»?

— Мы не знаем, — говорю я.

— Вот это и есть ваш следующий шаг. Вы должны выяснить этот вопрос, потому что он кардинально меняет всю вашу систему управления ресурсами.

— А как их искать, эти «узкие места»? — спрашивает Стейси.

— Это очень просто, но объяснять у меня нет времени. Попробуйте сами разобраться.

Я говорю:

— Хорошо, мы попробуем, но...

— Всем привет, — говорит Иона. — Звоните, когда узнаете, есть ли у вас «узкие места».

В телефоне слышится щелчок, затем — неясный гул.

— Ну... и что теперь? — спрашивает Лу.

— Будем рассматривать все имеющиеся у нас ресурсы и сравнивать их мощности с требованиями рынка, — говорю я. — Если найдем ресурс, производительность которого меньше спроса, это и будет «узкое место».

— И что нам делать, если найдем? — спрашивает Стейси.

— Думаю, примерно то же, что я делал во время похода, — отвечаю я. — Переместим ресурсы так, чтобы «узкое звено» оказалось в начале производственной цепи.

— У меня вопрос, — говорит Лу. — Что будет, если мощность наименее производительного из наших ресурсов окажется больше рыночного спроса?

— Значит, наша бутылка без горла, — шучу я.

— Но остаются какие-то пределы, — говорит Стейси. — У бутылки есть стенки. Просто они шире, чем рыночный спрос.

— И если так действительно получится? — настаивает Лу.

— Тогда не знаю, — отвечаю я. — Но не будем загадывать — может, «узкие места» все-таки есть.

— Итак, все на поиски «Герби», — говорит Ральф. — Если он существует.

— Да, и поскорее, пока мы не заговорили друг друга до смерти, — добавляет Боб.

Несколькими днями позже я захожу в конференц-зал и всюду вижу бумаги. Большой стол завален компьютерными распечатками и папками. В углу установлен монитор, рядом с ним без усталости работает принтер, из которого без конца лезет бумага. Мусорные корзины

переполнены. Как и пепельницы. Повсюду кофейные чашки, пустые пакетики из-под сахара и сливок, салфетки, обертки от конфет и печенья и прочий мусор.

Вот во что мы превратили наш штаб, занимаясь поисками «Герби». Мы его еще пока не нашли. И начинаем уставать.

За дальним концом большого стола сидит Ральф Накамура. Он сам, его программисты и база данных, которой он ведает, занимают важное место в поисках.

Войдя, я вижу, что Ральф чем-то недоволен. Он нервно приглаживает редеющие волосы.

— Так быть не должно, — говорит он Стейси и Бобу. Тут он замечает меня. — А, вы вовремя. Знаете, что мы только что сделали?

— Нашли «Герби»? — спрашиваю я.

— Нет. Мы только что потратили два с половиной часа машинного времени на расчет запроса по станкам, которые не существуют.

— Зачем? — интересуюсь я.

Ральф начинает говорить что-то бессвязное. Боб останавливает его:

— Подождите минутку. Дайте я объясню. Дело в том, что они наткнулись на несколько технологических маршрутов, где упоминаются старые фрезерные станки, которыми мы давным-давно не пользуемся...

— Мы не только не пользуемся ими, — вмешивается Ральф. — Выяснилось, что они уже больше года назад проданы.

— Все в цеху знают, что этих станков больше нет, так что никаких проблем не возникало, — говорит Боб.

Вот такая работа. Мы пытаемся вычислять спрос по каждому ресурсу, каждой единице оборудования, имеющейся на заводе. Иона сказал, что «узкое место» — это любой ресурс, производительность которого равна рыночному спросу или меньше его. Чтобы выяснить, есть ли у нас такое «узкое звено», мы пришли к выводу, что сначала нам нужно узнать общий рыночный спрос на продукты, выходящие за стены нашего предприятия. А затем следует определить, какую долю времени каждый ресурс должен работать на удовлетворение данного спроса. Если число доступных для производства часов (за вычетом времени на техническое обслуживание, на обеды и прочие перерывы для людей, работающих на этом оборудовании, и т. д.) равно или меньше требуемого числа часов, мы будем знать, что нашли «Герби».

Чтобы получить представление об общем рыночном спросе, нам просто нужно было сопоставить данные, которыми располагаем — невыполненных заказах, и добавить к ним прогноз на новые продукты и запчасти. Это дало полную номенклатуру работы завода, включая то, что мы «поставляем» другим заводам и филиалам компании.

Сделав это, мы рассчитываем часы, которые должен вложить в производство каждый рабочий центр. Рабочий центр — это группа одинаковых ресурсов. Например, рабочий центр составляют десять сварщиков, обладающих примерно одинаковой квалификацией. Другой рабочий центр образуют, скажем, четыре одинаковых станка. Четыре станочника, которые их настраивают и на них работают, — еще один рабочий центр, и т. д.

Разделив необходимую продолжительность работы каждого рабочего центра на число единиц ресурса (количество людей, станков) в нем, мы получаем некий стандарт необходимого объема работы по каждому ресурсу, то есть эталон, который можем в дальнейшем использовать как основу для сравнения.

Вчера, например, мы выяснили, что спрос на работу литьевых формовочных машин составляет 260 часов в месяц — столько этим станкам нужно для изготовления всех необходимых деталей. Допустимое время работы на этих машинах составляет примерно 280 часов в месяц. Это значит, что по этим машинам у нас есть даже резервы.

Но чем глубже мы вникаем в это, тем больше замечаем, что точность собираемых нами данных далека от идеальной. Мы обнаруживаем материалы, не соответствующие технологическим процессам, технологические процессы, которые давно не применяются или для которых уже нет машин, и т. д.

— Проблема в том, — говорит Стейси, — что многие свежие данные попросту остались не востребованы и утратились в спешке, в которой нам приходилось работать.

— Да уж, учитывая изменения производственных процессов, массовые перемещения людей и все остальное, что в последнее время у нас творится, чертовски трудно за чем бы то ни было уследить, — соглашается Боб.

Ральф качает головой:

— Для сверки всех данных и их обновления могут потребоваться месяцы!

— Если не годы, — бормочет Боб.

Я сажусь и на секунду закрываю глаза. Когда я наконец их открываю, то вижу, что все смотрят на меня.

— Ясно, что столько времени у нас нет, — говорю я. — У нас остается лишь десять недель, чтобы предпринять что-то, прежде чем Пич даст свисток. Я знаю, что мы на правильном пути, но в самом начале. Нам нужно принять тот факт, что точных сведений у нас нет и не будет.

— Тогда я должен напомнить вам старый программистский афоризм, — произносит Ральф. — Мусор введешь — мусор выйдет.

— Минуточку, — говорю я. — Возможно, мы чересчур методичны. Поиск по базе данных — не единственный способ найти нужный ответ. Может быть, существует более быстрый способ выявить «узкое место» или хотя бы кандидатов на это звание? В походе мне было ясно, кто идет медленнее других. Может, у кого-либо из вас есть какие-то догадки насчет того, что на нашем заводе может играть роль Герби?

— Но ведь мы даже не знаем, есть ли у нас такой «Герби», — говорит Стейси.

Боб сидит, задумавшись. Его рот полуоткрыт, словно он собирается что-то сказать. Наконец он произносит: Слушайте, я работаю на этом заводе больше двадцати лет. Я думаю, что знаю, откуда идут проблемы. Я постараюсь составить список тех участков производства, где может быть дефицит мощностей. По крайней мере, это сузит круг поисков и сэкономит время.

Стейси поворачивается к нему.

— Знаете, вы подсказали мне идею, — говорит она. — Я спрошу у диспетчеров. Они наверняка могут сказать, каких деталей чаще всего не хватает и в каких цехах они их обычно ищут.

— И что это даст? — спрашивает Ральф.

— Детали, которых чаще всего не хватает, — это наверняка те самые детали, которые проходят через «узкое место», — отвечает Стейси. — И в том цеху, где диспетчеры ищут эти детали, мы наверняка найдем нашего неуловимого «Герби».

Я выпрямляюсь в кресле:

— Да, это разумно.

Я встаю и начинаю ходить по кабинету.

— Я скажу вам, о чем сам сейчас думал, — говорю я. — В походе можно было выявить наиболее медлительных мальчиков по разрывам в колонне. Чем медленнее мальчик шел, тем большее расстояние отделяло его от идущего перед ним. А бреши эти в моей модели соответствуют запасам.

Боб, Ральф и Стейси удивленно смотрят на меня.

— Не улавливаете? — спрашиваю я. — Если «Герби» у нас есть, перед ним наверняка скопилась масса незавершенных деталей.

— Да, но огромные запасы у нас тут повсюду, — отвечает Боб.

— Значит, надо найти самую большую кучу, — говорю я.

— Правильно! — восклицает Стейси. — Это будет еще один верный признак.

— А вы что думаете, Ральф? — спрашиваю я.

— Думаю, попробовать стоит, — соглашается он. — Когда нам удастся сузить круг поисков до хотя бы трех-четырех рабочих центров, потом будет нетрудно сверить наши находки с заложенными в базу данными — для надежности.

Боб смотрит на Ральфа и шутливо произносит:

— Да, мы только что видели, какая тут надежность.

Но Ральф принимает замечание всерьез и несколько смущается.

— Что ж, мне приходится работать с тем, что есть, — отвечает он. — Что я могу сделать?

— Ладно, — говорю я. — Главное, что у нас появились новые методы, которые стоит попробовать. Давайте не будем тратить время на сетования по поводу недостоверных сведений. Приступим к работе.

Подогреваемые энергией новых идей, мы принимаемся за работу, и поиски движутся очень быстро... так быстро, что, когда мы обнаруживаем то, что искали, у меня возникает чувство, будто я на полном ходу врелся в стену.

— Вот он. Привет, «Герби», — говорит Боб.

Мы стоим перед станком NCX-10.

— Вы уверены, что это и есть горлышко нашей бутылки? — спрашиваю я.

— Вот доказательства, — отвечает Боб, указывая на громоздящиеся рядом полуфабрикаты, дожидющиеся неделями, согласно отчету, составленному Ральфом и Стейси и изученному нами примерно час назад.

— Мы разговаривали с диспетчерами, — говорит Боб. — Они утверждают, что деталей от этой машины всегда приходится ждать. То же говорят и начальники участков. А начальник этого участка приобрел себе затычки для ушей, чтобы не слышать бесконечные претензии.

— Но ведь этот станок считается одним из самых продуктивных, — удивляюсь я.

— Так и есть, — говорит Боб. — Он производит эти дефицитные детали, о которых идет речь, с наибольшей скоростью и по наименьшей себестоимости.

— Почему же он «узкое место»?

— Потому что он у нас один такой, — говорит Боб.

— Да, я знаю.

— Видите ли, этот станок у нас всего два года. Пока его не было, то, что может делать он, делали для нас другие станки. Но он один может выполнять операции, для которых раньше приходилось использовать три разных станка.

Далее Боб рассказывает мне, как они изготавливали нужные детали на трех разных типах станков. В одном из типичных примеров время обработки составляло что-то около двух минут на первом станке, потом восемь минут на втором и четыре минуты на третьем — всего четырнадцать минут на одну деталь. А станок NCX-10 способен выполнить все три операции всего за десять минут.

— Таким образом, он экономит нам четыре минуты на одной детали, — говорю я. — Разве это не означает, что за час мы производим больше деталей, чем раньше? Как получилось, что возле него скопилось столько запасов?

— Когда мы работали по-старому, у нас было больше станков, — поясняет Боб. — Мы имели два станка первого типа, пять станков второго типа и три станка третьего типа.

Я киваю, потому что начинаю понимать.

— Это позволяло вам выпускать больше деталей даже при том, что для изготовления каждой детали требовалось больше времени. Тогда зачем мы купили NCX-10?

— Для каждого из тех станков требовался рабочий, — отвечает Боб. — Для работы с NCX-10

нужны два оператора-наладчика. Как я уже сказал, эта машина обеспечивает наименьшую себестоимость деталей.

Я медленно обхожу станок.

— Он работает у нас в три смены? — спрашиваю я Боба.

— Да, на днях работа в три смены возобновилась. Нам нужно было какое-то время, чтобы найти замену Тони, уволившемуся оператору.

— А, да... — бормочу я. Пич все-таки добился своего в тот день!

— Боб, а много времени нужно, чтобы подготовить оператора для работы на этом станке? — спрашиваю я.

— Около шести месяцев, — отвечает Боб.

Я качаю головой.

— В этом большая часть проблемы, Эл, — говорит Боб. — Мы учим человека, а через пару лет его переманивают, предлагая на несколько долларов больше. А самим нам с нашими окладами и расценками привлечь кого-то трудно.

— Почему же мы не платим больше людям, работающим на таком сложном оборудовании?

— Профсоюз, — отвечает Боб. — Другие работники начинают жаловаться, и профсоюз вынуждает нас соответственно поднять зарплату всем наладчикам.

Я бросаю на станок прощальный взгляд:

— Ладно, хватит.

Но это еще не все. Мы идем в другой конец завода, где Боб знакомит меня с новым «персонажем»:

— А вот и «Герби» номер два — участок термообработки.

Этот индустриальный «Герби» невероятно грязен, он ужасен, в нем жарко, в нем ничего не видно и нечем дышать — и без него никак не обойтись.

Участок термообработки составляют две печи — два покрытых гарью безобразных железных бокса, выложенных изнутри керамическими блоками. Газовые горелки поднимают температуру внутри до уровня 1500 градусов по Фаренгейту.

Некоторые детали после обработки при обычной температуре нужно обязательно подвергнуть термообработке — продолжительному воздействию высокой температуры. Чаще всего это необходимо для смягчения металла, который в результате некоторых операций может стать слишком твердым и хрупким и потому не поддается дальнейшей машинной обработке.

Поэтому детали — в разных случаях от десятка до пары сотен — закладываются в эти печи и долго «парятся» там — от шести до шестнадцати часов. Затем их еще нужно охладить до нормальной температуры. Короче говоря, весь этот процесс занимает уйму времени.

— И какая здесь проблема? — спрашиваю я. — Нужны печи побольше?

— И да и нет, — отвечает Боб. — Большую часть времени эти печи не заполняются полностью.

— С чем это связано?

— Похоже, тут все дело в диспетчерах, — говорит Боб. — Они вечно прибегают сюда и заставляют нас класть в печь пять штук того-то или дюжину того-то, чтобы им только хватило для сборки какого-то узла. А потом поступает партия в пятьдесят деталей, а мы должны ждать, пока прогреется эта пригоршня.

— И в полную загрузку печи никогда не используются?

— Ну, иногда случается. Однако даже если мы собираем полную погрузочную партию по числу деталей, камера все равно не заполняется.

— Что, партии слишком маленькие?

— Или слишком большие, и приходится для тех деталей, которые не уместились, повторять весь цикл.

— И не бывает так, чтобы все было тютелька в тютельку. Знаете, пару лет назад, — продолжает Боб, — было предложение поставить третью печь — и это решило бы многие проблемы.

— И что произошло?

— Предложение было похоронено на уровне филиала. Они не выделили нужных средств, ссылаясь на низкую эффективность. Предложили лучше использовать имеющиеся мощности. Кроме того, было много шума насчет экономии энергии — новая печь якобы будет сжигать вдвое больше топлива и все такое.

— Хорошо, — говорю я. — Но если бы печи всегда заполнялись согласно нормативу, для удовлетворения спроса нам хватило бы их производительности?

Боб смеется:

— Не знаю. Никогда такого не случилось, чтобы все было согласно нормативу.

У меня возникла идея сделать на заводе примерно то же, что я сделал с колонной скаутов в походе. Я думал, что будет полезно реорганизовать технологические процессы так, чтобы ресурс с наименьшей производительностью был бы первым в цепочке. Все остальные ресурсы размещались бы в порядке возрастания мощности — это позволяло бы бороться со статистическими флуктуациями в условиях зависимости.

И вот я собираю своих помощников у себя в кабинете, чтобы обсудить этот вопрос, и очень скоро становится понятно, что мой грандиозный план идеально *разбалансированного* завода с «Герби» впереди неосуществим.

— С точки зрения технологии производства, — говорит Стейси, — это невозможно.

— Мы никоим образом даже одного из «Герби», не говоря уже об обоих, не можем выставить вперед технологической цепочки, — подтверждает Боб. — Последовательность операций должна оставаться такой, как она есть сейчас. Тут никакие изменения невозможны.

— Хорошо, я уже и сам это понял, — признаюсь я.

— Да, цепочка зависимых событий держит нас на крючке, — говорит Лу.

Я слушаю их, и у меня возникает знакомое чувство разочарования, которое приходит всегда, когда перед тобой куча работы, а энергия улетучивается, словно воздух из лопнувшего колеса.

Я говорю:

— Что ж, если последовательность изменить нельзя, тогда, может быть, можно повысить производительность «узких мест», чтобы они перестали быть «узкими местами»?

Стейси спрашивает:

— Но как быть с постепенным нарастанием производительности от начала технологического процесса к концу?

— Мы реорганизуем производство, сократим мощности впереди цепочки и будем постепенно повышать их на каждом этапе производства, — предлагаю я.

— Эл, но ведь здесь перемещением людей не обойдешься. Как увеличить мощности, не добавляя новое оборудование? — спрашивает Боб. — А если мы говорим о новом оборудовании, необходимы капиталовложения. Еще одна печь, еще один станок с ЧПУ... Да это же сколько баксов!

— А денег у нас нет, — вставляет Лу. — Если же мы рассчитываем пойти к Пичу и попросить у него денег на дополнительные мощности, зная, что имеющиеся приносят одни убытки и что компания переживает не лучшие времена... это, мягко говоря, означает, что у нас не все дома.



Мы ужинаем, когда моя мать спрашивает меня:

— Ты есть собираешься, Алекс?

— Мама, я уже взрослый и сам решаю, есть мне или нет, — отвечаю я.

Она обижается.

Я говорю:

— Прости, мама, я сегодня немножко не в себе.

— А что случилось, папа? — спрашивает Дейви.

— Понимаешь... это сложно, — отвечаю я. — Давай ужинать. Мне сейчас ехать в аэропорт.

— Ты уезжаешь? — спрашивает Шерон.

— Нет, мне нужно кое-кого привезти, — говорю я.

— Маму? — спрашивает дочка.

— Нет, не маму. Если бы.

— Алекс, объясни своим детям, что тебя мучает, — вмешивается мать. — Их это тоже касается.

Я смотрю на детей и понимаю, что мама права.

— У нас на заводе появились проблемы, которые мы не можем решить, — говорю я.

— А что тот человек, которому ты звонил? — спрашивает мать. — Может, тебе опять с ним поговорить?

— Ты имеешь в виду Иону? Именно его я и собираюсь привезти из аэропорта, — говорю я. — Но я не уверен, что он сможет мне помочь.

Услышав это, Дейви изумленно смотрит на меня.

— Ты хочешь сказать, что все то, чему мы научились в походе — ну, насчет того, что Герби задает скорость всего отряда, — все это неправда?

— Нет, конечно, это правда, Дейви, — говорю я ему. — Проблема в том, что у нас на заводе обнаружили целых два «Герби», причем там, где им быть нежелательно. Это все равно что в нашем походе у Герби был бы брат-близнец, и они оба оказались бы в середине строя. Они всех задерживают, но переместить их мы не можем. Перед ними скапливаются горы запасов. И я не знаю, что нам делать.

— Если вы не можете заставить их работать, вам нужно просто выгнать их, — говорит мать.

— Это не люди, мама, а оборудование, — объясняю я. — Машины уволить нельзя. Тем более что без тех операций, которые они выполняют, нам не обойтись.

— Почему вам не сделать так, чтобы они работали быстрее? — спрашивает Шерон.

— Действительно, папа, — говорит Дейви. — Помнишь, что произошло в походе, когда ты забрал у Герби рюкзак? Может, что-то подобное ты мог бы сделать у себя на заводе?

— Да, но это не так просто, — отвечаю я.

— Алекс, я знаю, что ты сделаешь все возможное, — говорит мать. — Если эти два станка всех задерживают, хотя бы проследи за тем, чтобы они не тратили время попусту.

— Да, все это хорошо, но мне нужно бежать, — говорю я. — Меня не ждите. Ложитесь спать. Увидимся утром.

Я наблюдаю за тем, как самолет Ионы подруливает к терминалу. Сегодня разговаривал с ним

по телефону — он был в Бостоне и собирался лететь в Лос-Анджелес. Я сказал ему, что хочу поблагодарить его за советы, но что ситуация на нашем заводе сложилась совершенно невозможная.

— Почему вы считаете ее невозможной? — спросил Иона.

— Осталось всего два месяца, прежде чем мой босс выскажет совету директоров свои рекомендации. Если бы у нас было больше времени, может, мы смогли бы что-нибудь предпринять, но за два месяца...

— Два месяца — срок вполне достаточный для демонстрации улучшений, — сказал он. — Но вы должны научиться управлять своим заводом на основе существующих в нем ограничений.

— Иона, мы тщательно проанализировали положение...

— Алекс, есть две причины, почему идеи, предложенные мной, не работают. Первая: на то, что производит ваш завод, нет спроса.

— Спрос есть, хотя он сокращается по мере того, как наши цены растут, а уровень обслуживания снижается. Как бы то ни было, невыполненных заказов еще много.

— Я не могу вам помочь также и в том случае, если вы решительно не желаете что-либо менять. Может, вы уже настроились ничего не предпринимать и позволить закрыть завод?

— Мы не хотим сдаваться, — ответил я ему, — но мы не видим других возможностей.

— Ладно. Вы пробовали снять с «узких мест» часть нагрузки, используя другие ресурсы? — спросил он.

— Не получается, — ответил я. — У нас на заводе нет больше ресурсов такого типа.

Он помолчал немного, потом сказал:

— Хорошо, еще один вопрос. В Бирингтоне есть аэропорт?

И вот он здесь, идет ко мне через выход № 2. Он изменил свой маршрут, чтобы провести вечер здесь, в Бирингтоне. Я иду навстречу и пожимаю ему руку.

— Как долетели? — спрашиваю я.

— Вы когда-нибудь проводили время в консервной банке? — отвечает он вопросом на вопрос и добавляет: — Впрочем, жаловаться я не должен, ведь я еще дышу.

— Спасибо, что приехали, — говорю я ему. — Вы изменили свои планы, хотя я до сих пор не уверен, можно ли нам вообще помочь.

— Алекс, наличие «узкого звена»...

— Двух «узких звеньев», — напоминаю я ему.

— Наличие двух «узких мест» не лишает возможности зарабатывать деньги, — говорит он. — Скорее наоборот. На большинстве заводов «узких мест» нет. У них огромные избытки мощностей. Но «узкие звенья» должны быть — по одному на каждую изготавливаемую деталь.

Иона читает на моем лице изумление.

— Вы поймете это позже. А теперь расскажите мне о своем заводе как можно больше.

Всю дорогу из аэропорта я без остановки рассказываю о наших проблемах. Когда мы подъезжаем к заводу, я паркую свой «бьюик» возле заводоуправления.

В холле нас ждут Боб, Лу, Стейси и Ральф. Все сердечно приветствуют Иону, но, представляя их, я читаю в глазах каждого сомнение, действительно ли этот парень, который так не похож на обычного консультанта, знает, что нам делать.

— Алекс позвонил мне сегодня и рассказал о проблеме с «узкими местами», с которой вы столкнулись у себя на заводе, — говорит Иона. — На самом деле вы переживаете целый комплекс проблем. Но сначала о главном. Судя по словам Алекса, ваша насущная потребность

состоит в увеличении выработки и притока оборотных средств. Я прав?

— Если бы мы этого добились, это было бы действительно здорово, — говорит Лу. — Как вы думаете, это возможно?

— Ваши «узкие места» не позволяют поддерживать поток продукции, достаточный для удовлетворения спроса и получения прибылей, — говорит Иона. — Поэтому выход только один: вы должны найти дополнительные мощности.

— Но у нас нет денег на новое оборудование, — отвечает Лу.

— И времени на его инсталляцию, — вторит ему Боб.

— Я не говорю об увеличении мощностей по всему заводу. Я говорю об увеличении производительности только «узких мест».

— Вы имеете в виду, что они должны перестать быть «узкими местами»? — уточняет Стейси.

— Нет, — возражает Иона. — Ни в коем случае. «Узкие места» должны оставаться «узкими местами». Вам нужно увеличить их производительность лишь настолько, чтобы она приблизилась к величине спроса.

— А где взять эти дополнительные мощности? — спрашивает Боб. — Они же не валяются под ногами.

— Вообще-то действительно валяются, — отвечает Иона. — Если вы похожи на большинство заводов, у вас наверняка существуют мощности, которые скрыты от вас только потому, что вы мыслите неправильно. И я предлагаю нам сейчас отправиться в цеха и присмотреться к тому, насколько эффективно вы используете свои «узкие места».

— Почему бы нет? — говорю я. — В конце концов, никто из приезжающих на наш завод не избегает экскурсии по цехам.

Мы надеваем защитные очки и каски и идем на завод — через двойные двери в оранжевое зарево. Сейчас примерно середина второй смены, и в цехах несколько тише, чем днем. Это позволяет хорошо слышать друг друга. Я показываю Ионе различные стадии производства по мере того, как мы их проходим. При этом Иона замечает горы сваленной вокруг незавершенки. Я стараюсь поскорее добраться до нашей цели.

— А вот и станок с ЧПУ — NCX-10, — говорю я.

— Это и есть ваше «узкое звено», верно? — спрашивает Иона.

— Одно из двух, — уточняю я.

— Вы можете мне сказать, почему он сейчас не работает? — спрашивает Иона.

И в самом деле, NCX-10 почему-то простаивает.

Я бормочу:

— М-да, хороший вопрос. Боб, почему NCX-10 простаивает?

Боб смотрит на часы.

— Вероятно, потому, что наладчики десять минут назад ушли на перерыв, — говорит он. — Они должны вернуться через двадцать минут.

— У нас есть договор с профсоюзом, который предусматривает получасовые перерывы через каждые четыре часа работы, — поясняю я Ионе.

— А почему наладчики ушли на перерыв именно сейчас, а не тогда, когда станок работал? — спрашивает Иона.

— Потому что пробило восемь и... — отвечает Боб.

Иона перебивает:

— Минуточку. На любом станке, не являющемся «узким местом», — пожалуйста. В конце концов, избыточные ресурсы так или иначе должны какое-то время простаивать. Поэтому

когда рабочие делают перерыв, не так уж страшно. Но в «узких местах» — совсем другое дело.

Он указывает на NCX-10 и продолжает:

Любой станок имеет некоторое ограниченное число часов, доступных для работы. Сколько у этого станка часов работы в месяц — 600, 700?

— Примерно 585, — отвечает Ральф.

— Сколько бы ни было, требуется еще больше, — говорит Иона. — Если вы теряете один из этих часов или даже полчаса, вы теряете их навсегда. Вы не можете возместить это время где-то в другом месте. Общая выработка вашего завода снижается на то количество продукции, которое за потерянное время прошло бы через «узкое место». И это делает ваши перерывы очень дорогостоящими.

— Но мы связаны договором с профсоюзом, — говорит Боб.

— Так объясните им ситуацию, — отвечает Иона. — Они ведь тоже заинтересованы в прибыльности вашего завода. Они же не дураки. Но вам нужно объяснить им так, чтобы они поняли.

Да, думаю я, легче сказать, чем сделать. Хотя, с другой стороны...

Иона обходит вокруг станка, но он не только его изучает. Он рассматривает и другое стоящее рядом оборудование. Вернувшись к нам, он говорит:

— Вы сказали, что у вас на заводе только один станок такого типа. Но ведь это сравнительно новая машина. А где старые станки, которые прежде выполняли те же операции? Они у вас сохранились?

— Некоторые сохранились, от некоторых мы избавились, — неопределенно отвечает Боб. — Они были практически антиквариатом.

— Но у вас осталось хотя бы по одному экземпляру тех машин, которые раньше делали то, что делает теперь этот ваш станок с ЧПУ? — спрашивает Иона.

В разговор вмешивается Лу:

— Простите, но вы же не предлагаете нам вернуться к использованию старого оборудования?

— Если оно еще работоспособно, то почему нет? Да, предлагаю, — отвечает Иона.

Лу изумленно моргает и говорит:

— Но я не уверен, что это позитивно отразится на наших показателях себестоимости. Работа этих старых машин обходится дороже.

— Мы решим эту проблему, — отвечает Иона. — Но для начала я просто хочу знать, есть такие машины или нет.

За ответом мы поворачиваемся к Бобу, который усмехается.

— Жаль вас всех разочаровывать, — говорит он, — но мы избавились от целого класса станков, которые смог заменить NCX-10.

— Зачем же мы сделали такую глупость? — спрашиваю я.

— Нам понадобилось место для складирования запасов для этого нового станка.

Я вздыхаю.

— В то время это казалось хорошей идеей, — говорит Стейси.

Мы идем дальше и останавливаемся возле печей термообработки. Первым делом Иона рассматривает кучи деталей, сложенные рядом, и спрашивает:

— Вы уверены, что все эти детали требуют термообработки?

— Безусловно, — отвечает Боб.

— И нет альтернативных технологий, которые позволили бы обрабатывать хотя бы часть деталей? — спрашивает он.

Мы переглядываемся.

— Надо бы проконсультироваться у технологов, — говорю я. Боб закатывает глаза.

— Что такое? — спрашиваю я его.

— Представляю, как они обрадуются, — отвечает Боб. — Они не любят перемен. На все вопросы они обычно отвечают: «Делайте так, как мы сказали».

Я говорю Ионе:

— Боюсь, Боб прав. Даже если мы поговорим с технологами, рак на горе свистнет, пока они дадут добро на изменение технологического процесса.

— Хорошо, — отвечает Иона, — тогда я спрошу так: есть ли в пределах досягаемости фирмы, которые могли бы выполнять для вас термообработку деталей?

— Есть, — говорит Стейси, — но, обратившись к ним, мы неизбежно увеличим себестоимость деталей.

По выражению лица Ионы можно заключить, что постоянно возникающие возражения начинают ему надоедать.

— Сколько денег сосредоточено в этой куче, как вы думаете? — спрашивает он.

Лу говорит:

— Точно не знаю, но думаю, что деталей здесь примерно тысяч на десять или пятнадцать.

— Нет, не тысяч, если это действительно «узкое место», — говорит Иона. — Думайте еще. Гораздо больше.

— Я могу покопаться в записях, если хотите, — говорит Стейси, — но сумма не будет намного отличаться от той, что назвал Лу. Материалов здесь самое большее на двадцать тысяч...

— Нет, нет, — упорствует Иона. — Я говорю не только о стоимости деталей и материалов. Сколько изделий вы рассчитываете продать покупателям, когда обработаете всю эту кучу?

Мы недоуменно переглядываемся.

— Трудно сказать, — произносит Боб.

— Мы не уверены, что все детали из этой кучи обернутся немедленными продажами, — говорит Стейси.

— В самом деле? — с деланным удивлением спрашивает Иона. — Вы пропускаете через «узкое место» детали, которые напрямую не участвуют в выработке?

— Ну... большинство из них становятся запасными частями, часть поступает на склад готовой продукции, со временем она будет продана и станет выработкой, — говорит Лу.

— *Со временем*, — подчеркивает Иона. — А, кстати, скажите, насколько велика очередь просроченных заказов?

Я объясняю, что мы иногда искусственно раздуваем объемы партий, чтобы повысить эффективность производства.

— Тогда объясните мне, каким образом это повышает эффективность, — просит Иона.

Я чувствую, что начинаю краснеть, вспоминая наши прежние разговоры.

— Ладно, не будем сейчас об этом, — говорит Иона. — Давайте обсуждать проблему выработки. Ставлю вопрос по-другому: сколько изделий вы не можете отгрузить из-за того, что детали застряли в этой куче?

На это ответить легче, поскольку мы знаем, сколько у нас задержанных заказов. Я говорю Ионе, на сколько миллионов долларов мы задолжали заказов и сколько процентов от этого количества задерживается по причине дефицита деталей, застревающих в этом «узком месте».

— И если бы вам удалось быстро обработать детали, лежащие в этой куче, вы бы смогли собрать готовые изделия и продать их? — спрашивает Иона.

— Конечно, без проблем, — отвечает Боб.

— И какова цена каждого изделия?

— В среднем примерно тысяча долларов, — отвечает Лу, — хотя она, конечно, варьируется.

— Значит, здесь мы имеем дело вовсе не с десятью, не с пятнадцатью и даже не с двадцатью тысячами долларов, — говорит Иона. — Сколько деталей в этой куче?

— Примерно тысяча, — говорит Стейси.

— И обработка каждой детали означает возможность отгрузки одного готового изделия?

— Как правило, да.

— И каждое готовое изделие стоит тысячу долларов, — продолжает Иона. — Тысяча изделий по тысяче долларов — сколько это будет?

На наших лицах отражается изумление.

— Миллион долларов, — произношу я с благоговением.

— При одном условии, — уточняет Иона. — Вы быстро проводите термообработку этих деталей и собираете из них готовые изделия, прежде чем ваши клиенты устанут ждать и обратятся к кому-нибудь другому.

Он поочередно смотрит на каждого из нас.

— Можете ли вы позволить себе упускать возможности, — спрашивает он, — даже если для этого потребуются изменить существующую политику компании?

Все молчат.

— Кстати, сейчас я вам скажу кое-что и о расчете себестоимости. Но сначала еще один вопрос. Я хочу знать, где осуществляется контроль качества деталей, проходящих через «узкие места».

Я объясняю, что такой контроль проводится перед окончательной сборкой.

— Покажите, — просит Иона.

Мы отправляемся на участок, где проводится контроль качества. Иона спрашивает, какова доля брака среди деталей, прошедших «узкое место». Боб указывает на поддон, на который свалены блестящие стальные детали. К каждой приклеен розовый бумажный листок, что означает отбраковку отделом технического контроля.

— Я точно не знаю, что в них не так, но какой-то дефект есть, — говорит Боб.

— Эти детали прошли через «узкое место»? — спрашивает Иона.

— Да, — отвечает Боб.

— Вы понимаете, что означает для вас эта выбраковка? — спрашивает Иона.

— Да. Нам придется списать в отходы примерно сотню деталей, — отвечает Боб.

— Нет, подумайте еще, — говорит Иона. — Это же детали из «узкого места».

До меня доходит, что он имеет в виду.

— Мы впустую потратили время работы «узкого места», — говорю я.

Иона резко поворачивается ко мне.

— Именно! — восклицает он. — А что значит потерянное время «узкого места»? Это потеря выработки.

— Но вы же не хотите сказать, что нам следует игнорировать качество деталей? — спрашивает Боб.

— Ни в коем случае! Вы не сможете долго зарабатывать деньги, не заботясь о качестве, — отвечает Иона. — Но я предлагаю вам использовать контроль качества несколько иначе.

— Вы имеете в виду, что ОТК надо ставить перед «узким местом»? — спрашиваю я.

Иона поднимает палец и говорит:

— Вы очень проницательны. Именно так. В «узкое место» должны попадать только качественные детали, чтобы не тратилось время на обработку бракованных заготовок. Если вы выбраковываете деталь до «узкого места», это всего лишь потерянная деталь. Если же она выбраковывается после прохождения «узкого места», это уже трата времени, которое ничем не восполнить.

— А если брак допускается после «узкого места»? спрашивает Стейси.

— Это другой аспект той же идеи, — говорит Иона. — Нужно позаботиться о том, чтобы после прохождения «узкого места» процессы обработки были основательно налажены и не допускали брака.

— Еще один вопрос, — говорит Боб. — Где нам взять инспекторов?

— А почему не переместить тех, которые у вас уже есть? — предлагает Иона.

— Об этом мы подумаем, — обещаю я.

— Хорошо, давайте вернемся в кабинет, — говорит Иона.

Мы возвращаемся в заводоуправление и идем в конференц-зал.

— Я хочу быть абсолютно уверен, что вы понимаете исключительную важность «узких мест», — говорит Иона. — Всякий раз, когда деталь проходит «узкое звено», это делает возможным отгрузку очередного готового изделия. Сколько денег вам приносит продажа готового изделия, напомните?

— В среднем около тысячи долларов, — говорит Лу.

— И вам жалко потратить доллар или два на повышение продуктивности «узких мест»? — спрашивает Иона. — Прежде всего, как вы думаете, какова стоимость часа работы вашего станка с ЧПУ?

— Это твердо установлено, — отвечает Лу. — Работа этого станка обходится нам в 32 доллара 50 центов в час.

— А термообработки?

— 21 доллар в час, — говорит Лу.

— Обе цифры неверны, — заявляет Иона.

— Но наши данные...

— Цифры неверны не потому, что вы ошиблись в расчетах, а потому, что расчеты делаются так, словно эти рабочие центры существуют в изоляции, — поясняет Иона. — Позвольте я объясню вам. Когда я работал преподавателем физики, люди время от времени приходили ко мне с математическими задачами, которые они не могли решить. Они хотели, чтобы я проверил их расчеты. Но в скором времени я научился не тратить время на проверку правильности цифр, потому что почти всегда цифры были правильными. А вот когда я проверял исходные *посылки*, они почти всегда оказывались ложными.

Иона вытаскивает из кармана сигару и закуривает.

— Что-то подобное имеет место и здесь, — продолжает он. — Вы рассчитали эксплуатационные расходы этих двух рабочих центров согласно стандартным процедурам бухгалтерского учета, не принимая во внимание тот факт, что они являются «узкими звеньями».

— Как это может отразиться на их эксплуатационных расходах? — удивляется Лу.

— Мы с вами выяснили, что производительность вашего завода равна производительности его «узких мест», — отвечает Иона. — Сколько продукции проходит через «узкие места» за час, столько же за час ее выходит за пределы завода. Таким образом, час, потерянный в «узком месте», равен часу простоя всего завода.

— Правильно, мы согласны, — говорит Лу.

— Так во сколько обходится заводу час простоя? — спрашивает Иона.

— Точно не могу сказать, но очень дорого, — признается Лу.

— Скажите мне вот что, — просит Иона. — Сколько составляют ваши общие операционные расходы по всему заводу за месяц?

Лу говорит:

— Около 1,6 миллиона долларов.

— И давайте возьмем для примера ваш станок с ЧПУ, — продолжает Иона. — Сколько часов, вы сказали, он может быть занят непосредственной работой?

— Около 585 часов, — отвечает Ральф.

— Истинная стоимость «узкого места» равна общим операционным издержкам, поделенным на число часов работы «узкого места», — говорит Иона. — Сколько это получится?

Лу вынимает из кармана калькулятор и считает.

— Получается 2735 долларов, — говорит он. — Подождите. Может ли такое быть?

— Да, все верно, — говорит Иона. — Если «узкое место» не работает, вы теряете не 32 и не 21 доллар. Истинная себестоимость часа работы «узкого места» равна себестоимости часа работы всей системы. А это двадцать семь сотен долларов.

Лу стоит как громом пораженный.

— Это проливает совершенно новый свет на все, — говорит Стейси.

— Согласен с вами, — продолжает Иона. — И, имея это в виду, как вам оптимизировать использование «узких мест»? Есть два основных момента, на которых вам нужно сосредоточиться. Первым делом, проследите, чтобы время работы «узких мест» не растрачивалось впустую. Когда такое случается? Во-первых, простои во время обеденного и других перерывов. Во-вторых, обработка деталей, которые уже дефектны или будут испорчены позже в результате небрежной работы или неправильной наладки. Третий вариант бесполезной траты времени «узких мест» — обработка деталей, которые не нужны.

— Вы имеете в виду запасные части? — спрашивает Боб.

— Я имею в виду все, что не связано с текущим спросом, — поясняет Иона. — Ведь что происходит, когда вы накапливаете запасы, которые не могут быть проданы в ближайшем будущем? Вы жертвуете текущими доходами ради будущих доходов. Вопрос: достаточный ли у вас приток доходов, чтобы вы могли позволить себе это? В вашем случае это явно не так.

— Он прав, — говорит Лу.

— Затем сделайте так, чтобы «узкие места» занимались только тем, что вносит вклад в выработку *сегодня*, а не через девять месяцев, — продолжает Иона. — Это один из путей повышения продуктивности «узких мест». Другой путь — снять с «узкого места» часть нагрузки, переложив эту работу на другие ресурсы.

— Да, но как это сделать? — интересуюсь я.

— Потому-то я и задавал вам все эти вопросы, пока мы были на заводе, — говорит он. —

Необходимо ли, чтобы все эти детали проходили через «узкое место»? Если нет, задействуйте другие ресурсы. Это повысит пропускную способность «узкого места». Второй вопрос: могут ли другие станки выполнять те же операции? Если такие станки есть или их можно где-то приобрести, вы частично разгрузите «узкое место». И опять же возросшая пропускная способность позволит вам увеличить выработку.

Следующим утром я иду на кухню позавтракать и сажусь перед большой миской с пышущей паром овсянкой, которую так ненавижу с детства. Я тупо смотрю на кашу, а мать спрашивает меня:

— Как прошел вчерашний день?

Я отвечаю:

— Вы были правы.

— В чем? — спрашивает Дейви.

— Нам нужно заставить «Герби» двигаться быстрее, — отвечаю я. — И Иона нам подсказал некоторые возможности добиться этого. Так что мы многому научились.

— Да, это приятная новость, — говорит мать.

Она наливает себе кофе и садится за стол. На какое-то время воцаряется молчание. Тут я замечаю, что мать и дети переглядываются.

— Что-то случилось? — спрашиваю я.

— Джулия снова звонила вчера вечером, когда ты уехал, — говорит мать.

Жена регулярно звонила детям после своего бегства. Но по какой-то причине она по-прежнему не сообщала, где находится. Я уже думал, не нанять ли частного детектива, чтобы выяснить, где она прячется.

— Шерон говорит, что что-то слышала, когда разговаривала с матерью, — говорит моя мать.

Я смотрю на Шерон.

— Знаешь музыку, которую всегда слушает дед? — спрашивает она.

— Ты имеешь в виду деда Барнета?

— Ну да, — говорит дочь. — Такая музыка, что спать хочется. Это... как их?

— Скрипки, — подсказывает Дейв.

— Да, скрипки, — подтверждает Шерон. — Так вот я слышала эту музыку вчера вечером в трубке, когда мама молчала.

— Я тоже слышал, — говорит Дейв.

— Правда? Это очень интересно, — говорю я. — Спасибо вам обоим за наблюдательность. Наверное, стоит еще разок позвонить бабушке и дедушке Барнетам.

Я допиваю кофе и встаю.

— Ты даже не прикоснулся к каше, — говорит мать.

Я наклоняюсь и целую ее в щеку.

— Прости, я опаздываю.

Я машу детям рукой и, подхватив кейс, спешу к выходу.

— Ладно, я оставлю ее — съешь завтра, — говорит на прощанье мать.



Я еду на завод и по дороге проезжаю мотель, где провел ночь Иона. Я знаю, что он давно уехал — у него в 6:30 был самолет. Я предложил отвезти его в аэропорт, но — мне повезло — он сказал, что возьмет такси.

Добравшись до кабинета, я прошу Фрэн собрать людей на совещание. Тем временем я составляю список мероприятий, предложенных вчера Ионой.

Но тут мне в голову приходит мысль о Джулии. Я закрываю дверь, сажусь за стол и набираю номер ее родителей.

В первый день после отъезда жены ее родители звонили, спрашивая, нет ли известий. А потом звонки прекратились. Пару дней назад я сам попытался узнать от них, не слышали ли они что-нибудь. Теща Ада заявила мне, что ничего не знает о местонахождении дочери, но я тогда не очень-то поверил ей.

Ада и сейчас снимает трубку.

— Здравствуйте, это Алекс, — говорю я. — Позвольте мне поговорить с Джулией.

Ада начинает суетиться.

— Что... а... гм... ее здесь нет.

— Есть, я знаю.

Я слышу ее вздох.

— Ведь есть, правда? — настаиваю я.

Наконец Ада говорит:

— Она не хочет разговаривать с тобой.

— Давно она у вас? Вы что, лгали мне даже в то первое воскресенье, когда я звонил вам?

— Нет, мы тебе не *лгали*, — надменно отвечает Ада. — Тогда мы не знали, где она. Джулия несколько дней прожила у своей подруги Джейн.

— Хорошо, а позавчера что вы мне сказали?

— Джулия попросила меня не говорить, что она у нас, — отвечает Ада. — Я и сейчас не должна была признаваться. Она хочет какое-то время побыть одна.

— Ада, мне нужно поговорить с ней, — прошу я.

— Она не подойдет к телефону, — говорит Ада.

— Откуда вы знаете, даже не спросив ее?

Ада кладет трубку. Слышны ее удаляющиеся, а минуту спустя приближающиеся шаги.

— Джулия говорит, что позвонит тебе сама, когда будет готова к разговору, — сообщает теща.

— Что это значит?

— Если бы ты не пренебрегал ею все эти годы, ничего не случилось бы, — говорит Ада.

— Ада...

— До свидания. — Она вешает трубку.

Я пытаюсь позвонить еще, но никто не отвечает. Несколько минут спустя я заставляю себя выбросить эти мысли из головы и обратиться к текущим делам.

В десять в моем кабинете начинается совещание.

— Я хотел бы знать, что вы думаете об услышанном вчера вечером, — говорю я. — Лу, что скажете?

— Гм... Я никак не мог поверить в то, что Иона говорил про час работы «узкого звена». Вечером я пришел домой и основательно продумал все это. И мы действительно ошиблись, оценивая потерянный час работы «узкого места» в 2735 долларов.

— Ошиблись?

— Только восемьдесят процентов нашей продукции проходит через «узкое место», — говорит Лу, сверяясь с бумагой, которую он достал из кармана. — Поэтому истинная величина убытков составляет восемьдесят процентов от общей величины операционных расходов. Это получается 2188 долларов в час, а не 2735.

— Ах вот как, — говорю я. — Наверное, вы правы.

Лу улыбается.

— Тем не менее, — говорит он, — должен признаться, что у меня открылись глаза, когда Иона представил ситуацию в таком свете.

— Я согласен с вами. А как остальные?

Я спрашиваю мнение поочередно у каждого, и все в общем и целом согласны. И все-таки Бобу, кажется, не нравятся некоторые предложенные Ионой перемены. Ральф не видит, в чем его роль. Только Стейси твердо поддерживает идеи Ионы.

Она говорит:

— Мне кажется, стоит рискнуть и пойти на эти перемены.

— Хотя меня несколько нервирует то, что это на какое-то время повысит операционные издержки, — говорит Лу, — я согласен со Стейси. Как сказал Иона, мы подвергаемся куда большему риску, продолжая идти прежним путем.

Боб поднимает руку, желая высказаться.

— Пусть так, — говорит он. — Но некоторые из предложенных Ионой мер осуществить проще и быстрее, чем другие. Так давайте с них начнем и посмотрим, какой будет эффект.

— Это разумно, — отвечаю я. — И с чего конкретно начнем?

— Я думаю, что стоит для начала переместить ОТК для проверки качества деталей, поступающих на «узкое место», — предлагает Боб. — Другие меры, связанные с ОТК, потребуют некоторого времени, но переместить инспектора ничего не стоит. Это можно сделать уже сегодня.

Я киваю:

— Хорошо. А как насчет новых правил, касающихся перерывов?

— Могут быть неприятности с профсоюзом, — говорит Боб.

Я качаю головой:

— Надеюсь, мы уладим это. Продумайте детали, а с О'Доннелом я сам поговорю.

Боб что-то помечает в блокноте. Я встаю и обхожу стол, чтобы подчеркнуть важность того, о чем намереваюсь сказать.

— Один из вопросов, поднятых вчера Ионой, меня особенно взволновал, — говорю я. — Зачем мы загружаем «узкое место» работой, которая не увеличивает выработку?

Боб переглядывается со Стейси.

— Хороший вопрос, — говорит она.

— Мы приняли решение... — начинает Боб.

— Я знаю об этом решении, — перебиваю я. — Накапливать запасы для повышения

эффективности работы станка. Но наша проблема не в эффективности, а в неспособности вовремя выполнять заказы. И эта неспособность бросается в глаза и нашим клиентам, и руководству филиала. Мы обязательно должны добиться улучшения в этом направлении, и Иона подсказал нам, что здесь можно сделать. До сих пор, — продолжаю я, — мы выполняли заказы по принципу «какой заказчик громче крикнет». Отныне заказы, выполнение которых задерживается, получают приоритет над остальными. Заказ, опаздывающий на две недели, имеет преимущество перед заказом, опаздывающим на неделю, и т. д.

— Мы и в прошлом время от времени пытались наладить такую систему, — напоминает Стейси.

— Да, но на этот раз суть в том, чтобы уровень приоритета отражался на порядке прохождения заказов через «узкие места».

— Это все очень разумно, Эл, — говорит Боб. — Но как это осуществить?

— Мы должны выяснить, какие материалы, ожидающиеся своей очереди, относятся к просроченным заказам, а какие намечены на дальнейшее бессрочное хранение на складе. Вот что нам нужно сделать, — говорю я. — Ральф, я хочу, чтобы вы составили список всех просроченных заказов. Расставьте их в порядке очередности — в зависимости от того, насколько велико опоздание. Как быстро это можно сделать?

— Это займет не так много времени, — отвечает Ральф. — Другое дело, что сейчас как раз наступает пора подготовки месячных отчетов.

Я качаю головой:

— На данный момент для нас нет ничего важнее увеличения пропускной способности «узких звеньев». Нам нужен этот список как можно скорее, потому что, когда он будет готов, вы со Стейси и ее людьми должны будете проверить запасы, ожидающиеся очереди, и выяснить, какие именно детали необходимо пропустить через «узкие места» для выполнения просроченных заказов.

Я поворачиваюсь к Стейси:

— Когда станет известно, каких деталей не хватает, распланируйте с Бобом работу «узких звеньев», чтобы сначала были пропущены детали для наиболее просроченных заказов, потом для менее просроченных и т. д.

— А как насчет деталей, которые вообще не надо пропускать через «узкие места»?

— О них я пока думать не хочу, — говорю я. — Давайте исходить из предположения, что все комплектующие, которым не нужно проходить через «узкие места», либо уже заготовлены и ждут у сборочного конвейера, либо будут готовы к тому моменту, как придут детали из «узких мест».

Боб кивает.

— Всем все понятно? — спрашиваю я. — У нас нет времени согласовывать все эти вопросы со штаб-квартирой, где каждому нужно дать подумать не меньше полугода. Мы знаем, что нам надо делать. Давайте действовать.

В тот же вечер я еду по шоссе, любуясь закатом. Дорожный знак показывает, что до поворота в Форест-Гров остается две мили. В Форест-Гров живут родители Джулии.

Ни Барнетты, ни Джулия не знают о моем приезде. Я попросил свою мать ничего не говорить и детям. Просто после работы я сел в машину и поехал. Мне надоела эта игра в прятки.

С четырехрядной магистрали я сворачиваю на узенькую улицу, петляющую по тихим кварталам. Здесь очень мило. Дома неоспоримо дорогие, а лужайки перед ними безупречно ухоженные. Улицы обсажены деревьями, на которых только пробиваются первые весенние листья. Они сверкают зеленью в багрянце заходящего солнца.

Я вижу нужный мне дом. Он двухэтажный, кирпичный; выстроен в колониальном стиле и выкрашен в белый цвет. На окнах ставни. Правда, ставни алюминиевые и не имеют петель. Они не действуют, но традиции соблюдены. Здесь росла Джулия.

Я останавливаюсь у тротуара перед домом. Перед гаражом на ведущей к дому дорожке я вижу «аккорд» жены.

Я не успеваю подойти к парадной двери, как она открывается. За второй сетчатой дверью я вижу Аду Барнет. Ее рука тянется вниз, и раздается щелчок замка, запирающего дверь.

— Здравствуйте, — произношу я.

— Я же сказала, что она не хочет с тобой разговаривать, — говорит Ада.

— А может, вы ее все-таки позовете? Она ведь моя жена.

— Если хочешь поговорить с Джулией, можешь сделать это через ее адвоката.

Ада закрывает дверь.

Я говорю, что не уйду, пока не поговорю с женой.

— Если не уйдешь, я вызову полицию, и тебя удалят отсюда — это частная собственность.

— Тогда я буду ждать в машине. Улица-то вам не принадлежит.

Дверь закрывается. Я возвращаюсь на тротуар и сажусь в свой «бьюик». Я сижу и не отрываясь смотрю на дом. Время от времени я вижу шевеление штор за окном дома Барнетов. Примерно через сорок пять минут, когда солнце совсем садится и я начинаю всерьез спрашивать себя, сколько еще намерен здесь торчать, дверь дома открывается.

Выходит Джулия. На ней надеты джинсы, кроссовки и свитер. Благодаря этой одежде она выглядит моложе. Она напоминает мне девушку, которая идет на свидание с юношей вопреки воле родителей. Джулия пересекает лужайку, и я выхожу из машины. Она останавливается примерно в десяти футах от меня, словно боится подойти ближе, боится, что я схвачу ее, затащу в машину и увезу в палатку в пустыне или что-нибудь в этом роде. Мы смотрим друг на друга. Я засовываю руки в карманы.

— Ну... как ты? — спрашиваю я, чтобы как-то начать разговор.

— Если хочешь знать правду, — говорит она, — мне было очень плохо. А ты как?

— Я беспокоился о тебе.

Она отводит глаза в сторону. Я хлопаю рукой по крыше «бьюика».

— Давай прокатимся, — предлагаю я.

— Нет, я не могу, — отвечает она.

— Может, тогда прогуляемся?

— Алекс, просто скажи мне, чего ты хочешь?

— Я хочу понять, зачем ты это делаешь!

— Затем, что я не знаю, хочу ли оставаться твоей женой, — говорит она. — Разве это не очевидно?

— Так почему нам об этом не поговорить?

Она молчит.

— Пойдем пройдемся — всего один квартал, — прошу я. — Если не хочешь давать соседям пищу для пересудов.

Джулия оглядывается и понимает, что мы — настоящий спектакль для всех соседей. Она неуклюже подходит ко мне. Я протягиваю ей руку. Она ее не берет, но мы поворачиваемся и идем по тротуару. Я машу рукой дому Барнетов и опять замечаю шевеление за шторой. Мы с Джулией проходим футов сто. Я первым нарушаю молчание.

— Послушай, мне ужасно жаль, что все так получилось в те выходные, — говорю я ей. — Но что я мог сделать? Дейви ждал меня...

— Это произошло не потому, что ты ушел в поход с Дейви, — отвечает Джулия. — Поход стал просто последней каплей. Я вдруг осознала, что не могу больше оставаться. Мне необходимо было уехать.

— Почему ты, по крайней мере, не дала знать, куда уезжаешь?

— Послушай, — отвечает она. — Я ушла от тебя именно затем, чтобы остаться одной.

Я осторожно спрашиваю:

— Ты хочешь... развестись?

— Еще не знаю.

— А когда будешь знать?

— Эл, это было для меня очень сложное время, — говорит жена. — Я не знаю, что мне делать. Не знаю, на что решиться. Мать говорит одно, отец другое, подруги третье. Все знают, что нужно делать, все, кроме меня.

— Ты уехала, чтобы в одиночку принять решение, касающееся нас обоих и наших детей, — говорю я. — И ты слушаешь всех, кроме тех трех людей, жизнь которых может пойти наперекосяк, если ты не вернешься.

— Я должна обдумать это сама — без давления со стороны вас троих.

— Я всего лишь предлагаю обсудить вопросы, которые тебя мучают.

Она испускает вздох отчаяния и восклицает:

— Эл, мы это обсуждали уже миллион раз!

— Ладно, скажи мне вот что: у тебя кто-то есть?

Джулия останавливается. Мы прошли целый квартал.

— Я думаю, мы зашли слишком далеко, — холодно произносит она.

Джулия разворачивается и идет назад. Я догоняю ее.

— Ну так что? Да или нет? — спрашиваю я.

— Конечно, нет! — восклицает она. — Ты думаешь, я жила бы у *родителей* у если бы у меня кто-то был?

Мужчина, выгуливающий собаку, удивленно смотрит на нас. Мы с Джулией замолкаем, проходя мимо него.

Затем я шепчу:

— Мне просто надо было знать... Вот и все.

— Если ты думаешь, что я оставила детей, только чтобы повеселиться с любовником, ты меня совсем не знаешь, — говорит она.

Я воспринимаю эти слова как пощечину.

— Джулия, прости меня. Такие вещи случаются, и мне надо было удостовериться, какова ситуация на самом деле.

Джулия замедляет шаг. Я кладу руку ей на плечо. Она стряхивает ее.

— Эл, я уже давно чувствую себя несчастной, — говорит она. — И откровенно тебе скажу, что мне стыдно за это чувство. И все-таки я несчастлива — я знаю это.

Мне больно осознавать, что мы уже подходим к дому ее родителей. Прогулка была слишком короткой. Ада стоит у окна; она уже не прикрывается шторой. Мы с Джулией останавливаемся. Я прислоняюсь к машине.

— Почему бы тебе не собрать вещи и не поехать со мной, — говорю я, но жена качает головой.

— Нет, я еще не готова к этому, — произносит она.

— Что ж, — говорю я, — выбор такой: ты остаешься здесь, и мы разводимся, или мы возвращаемся вместе и стараемся наладить нашу семейную жизнь. Чем дольше ты будешь жить вне семьи, тем более чужими мы будем становиться друг другу. Тогда развод неизбежен. А если мы решимся развестись, сама знаешь, что это такое. Мы видели, как это было у наших друзей. Ты действительно хочешь этого? Поехали домой. Я обещаю, что у нас все наладится.

Джулия качает головой:

— Я не могу, Эл. Я слышала слишком много обещаний.

— Так ты хочешь развода? — спрашиваю я.

— Я уже сказала тебе: я не знаю!

— Хорошо, — говорю я наконец. — Насильно мил не будешь. Решай сама. Могу лишь сказать, что я хочу, чтобы ты вернулась. Уверен, что дети тоже этого хотят. Позвони, когда поймешь, чего *ты* хочешь.

— Я так и собиралась сделать, Эл.

Я сажусь за руль и завожу мотор. Опустив стекло, я смотрю на жену, стоящую на тротуаре рядом с машиной.

— Знаешь, я все равно люблю тебя, — говорю я.

Это наконец растапливает лед. Джулия наклоняется к машине. Я высовываюсь в окно и беру ее за руку. Она целует меня. После этого, не говоря ни слова, она разворачивается и уходит. Пройдя полпути через лужайку, она пускается бежать. Я наблюдаю за ней, пока она не скрывается за дверью. Тогда я качаю головой, включаю первую передачу и уезжаю.



Домой я возвращаюсь к десяти. В расстроенных чувствах роюсь в холодильнике, пытаюсь найти что-то на ужин, но приходится довольствоваться холодными спагетти и остатками фасоли. Налив себе немного водки, ужинаю.

Я жую и уныло думаю о том, что мне делать, если Джулия не вернется. Став, по сути, холостяком, опять начать встречаться с женщинами? Где я их найду? Я вдруг живо представляю себе, как сижу за стойкой бара бирингтонской гостиницы «Холидей» и, пытаюсь выглядеть сексуальным, спрашиваю у незнакомых женщин: «Какой ваш знак зодиака?»

Такова моя судьба? Боже мой! Кстати, интересно, срабатывают ли подобные приемы знакомства в наши дни? Да и срабатывали ли они когда-нибудь?

Но я должен хоть с кем-то встречаться.

Какое-то время я сижу и мысленно перебираю всех знакомых мне женщин. Кто стал бы встречаться со мной? С кем я захотел бы встречаться? Список заканчивается быстро.

Тут мне на ум приходит еще одна женщина. Встав со стула, я иду к телефону и минут пять смотрю на него.

Стоит ли?

Я нервно набираю номер и кладу трубку, прежде чем телефон начинает звонить на том конце линии. Снова сижу и смотрю на аппарат. Да какого черта! Худшее, что она может сказать, — «нет», верно? Опять набираю номер. Телефон звонит раз десять, прежде чем кто-то снимает трубку.

— Алло? — Это ее отец.

— Пригласите к телефону Джулию, пожалуйста.

Пауза.

— Минутку.

Минуты проходят.

— Алло? — говорит Джулия.

— Привет, это я.

— Эл?

— Да, послушай, я знаю, что уже поздно, но я хочу у тебя кое-что спросить, — торопливо говорю я.

— Если это насчет развода или моего возвращения...

— Нет, нет, нет, — перебиваю я. — Я просто подумал, что, если ты не против, нам не помешало бы встретиться еще разок в ближайшем будущем.

Она говорит:

— Ну... наверное, не помешало бы.

— Хорошо. Что ты делаешь в субботу вечером? — спрашиваю я.

Джулия молчит, и я почти вижу, как расплывается в улыбке ее лицо.

— Ты приглашаешь меня на свидание? — игриво спрашивает она.

— Да, приглашаю.

Долгая пауза.

— Так ты не против? — снова спрашиваю я.

— Я, пожалуй, за, — отвечает она.

— Отлично. Что, если я заеду за тобой в полвосьмого?

— Я буду готова.

На следующее утро в конференц-зал помимо нас приходят два начальника «узких участков». Под «нами» я понимаю Стейси, Боба, Ральфа и себя самого.

Тед Спенсер — начальник участка термообработки. Это уже пожилой мужчина. Его волосы напоминают стальную проволоку, а тело — стальной напильник. Его коллега — Марио ДеМонте, начальник механического участка, основу которого составляет станок NCX-10. Марио одних лет с Тедом, но намного полнее его.

У Стейси и Ральфа красные глаза. Перед тем как мы расселись, они доложили мне о проделанной работе.

Составить список просроченных заказов было легко. Компьютер вывел их все и рассортировал согласно срокам задержки. Это не заняло и часа. Но потом им пришлось перебирать списки необходимых для каждого заказа комплектующих и выяснять, какие из этих материалов проходят в технологической цепочке через «узкие места». Затем они должны были узнать, есть ли заготовки для данных комплектующих. Ральф и Стейси занимались этим почти всю ночь.

Стейси сказала, что впервые по-настоящему оценила преимущества компьютера.

Перед каждым из нас лежат копии рукописного перечня, составленного Ральфом. Распечатанный список просроченных заказов состоит из шестидесяти семи пунктов. Они отсортированы в порядке убывания сроков задержки. Возглавляет список заказ, который мы должны были отгрузить еще пятьдесят восемь дней назад. Замыкают список три заказа, просроченные на один день.

— Мы кое-что проверили, — сообщает Ральф, — и оказалось, что примерно девяносто процентов просроченных к настоящему моменту заказов требуют выполнения операций в одном или обоих «узких местах». Из них примерно восемьдесят пять процентов практически готовы к сборке, и им не хватает именно тех комплектующих, которые должны пройти через «узкие места».

— Таким образом, очевидно, что эти детали должны быть изготовлены в первую очередь, — поясняю я начальникам участков.

— Мы пошли дальше, — продолжает Ральф, — и составили список деталей для термообработки и для обработки на NCX-10. Очередность, опять же, определяется сроками задолженности. Примерно через неделю мы подготовим соответствующую компьютерную программу, чтобы в дальнейшем нам не пришлось полуночничать.

— Фантастика, Ральф! — восклицаю я. — Вы со Стейси отлично поработали. — Затем я поворачиваюсь к Теду и Марио. — А теперь дело за вами, господа. Пусть ваши мастера работают согласно списку.

— Не вижу особых проблем, — отвечает Тед. — Думаю, мы справимся.

— Возможно, придется покопаться в поисках нужных деталей для некоторых из этих заказов, — произносит Марио.

— Ну так покопайтесь, — говорит Стейси. — В чем проблема?

Марио хмурится:

— Проблемы нет. Значит, вы хотите, чтобы мы просто следовали списку, верно?

— Да, так просто, — говорю я. — Вы не должны работать ни над чем другим, кроме этого списка. Если будут проблемы со стороны диспетчеров, направляйте их ко мне. А сами строго придерживайтесь очередности.

Тед и Марио кивают.

Я поворачиваюсь к Стейси и говорю:

— Вы же понимаете, как важно, чтобы диспетчеры не вмешивались и не нарушали очередность списка?

— Я-то понимаю, — отвечает Стейси, — но вы должны пообещать мне, что не измените приоритеты под давлением отдела маркетинга.

— Слово чести, — говорю я ей. Затем обращаюсь к Марио и Теду: — Я надеюсь, вы хорошо понимаете, что термообработка и NCX-10 являются самыми важными процессами на всем заводе. И от вашей работы зависит, будет ли у нашего завода будущее.

— Мы постараемся, — говорит Тед.

— Могу заверить вас, что они постараются, — заявляет Боб Донован.

Сразу после совещания я иду в отдел кадров на переговоры с председателем местного профкома Майком О'Доннелом. Когда я вхожу, начальник отдела кадров, судорожно вцепившись в подлокотники кресла, выслушивает громогласные заявления О'Доннела.

— Что случилось? — спрашиваю я.

— Вы сами отлично знаете, что случилось: ваши новые правила перерывов на участках термообработки и ЧПУ, — кричит О'Доннел. — Это нарушение договора! Смотрите раздел седьмой, параграф четвертый...

Я говорю:

— Майк, подождите минутку. Я хочу вам разъяснить ситуацию, сложившуюся на заводе.

Я почти до самого обеда описываю ему положение вещей, рассказываю о сделанных нами открытиях и объясняю необходимость перемен.

Закругляясь, я говорю:

— Вы же понимаете, что нововведения касаются от силы человек двадцати?

Майк качает головой:

— Послушайте, я понимаю важность того, что вы рассказали, но у нас есть договор. Если мы сейчас пойдем вам навстречу, где гарантия, что вам не захочется еще что-нибудь изменить?

Я говорю:

— Майк, буду с вами откровенен: я не могу предсказать, что нас ждет впереди, и не могу гарантировать, что никакие другие изменения не понадобятся. Но ведь в конечном счете речь идет о сохранении рабочих мест. Я не прошу уступок в зарплате или каких-либо льгот. Я прошу от вас лишь некоторой гибкости. Мы должны иметь определенную свободу действий, чтобы вносить коррективы, которые позволят заводу начать зарабатывать деньги. В противном случае самого этого завода уже через несколько месяцев может не стать.

— Только пугать не надо, — говорит О'Доннел.

— Майк, одно вам скажу: если вы решите пару месяцев подождать, чтобы проверить, пугаю ли я вас, то будет уже слишком поздно.

Какое-то время О'Доннел молчит.

Наконец он произносит:

— Мне нужно подумать, обсудить. Мы еще вернемся к этому разговору.

После обеда я не нахожу себе места. Мне не терпится узнать, сработала ли новая система приоритетов. Я пытаюсь дозвониться Бобу Доновану, но его в цехах нет. Тогда я решаю пойти и посмотреть.

Первым делом я направляюсь к NCX-10. Но, придя на место, я обнаруживаю, что задать вопросы некому. В принципе, поскольку станок автоматический, значительную часть времени он должен работать без присмотра. Но дело в том, что, когда я подхожу, он не работает. Он стоит без дела, и никакие наладочные работы не ведутся. Меня берет зло.

Я разыскиваю Марио.

— Почему станок не работает? — спрашиваю я.

Марио идет искать мастера, потом возвращается.

— У нас нет заготовок, — отвечает он.

— Как это *нет заготовок*?! — кричу я. — А это что тут свалено?

— Но вы же велели работать только согласно списку, — отвечает Марио.

— Вы хотите сказать, что по просроченным заказам все уже сделали?

— Нет, сделали только две первые партии, — говорит он. — А когда перешли к третьему пункту списка, нужных заготовок не нашли. Поэтому и работу остановили, пока не доставят то, что необходимо.

Я готов задушить его.

— Вы же этого хотели, разве не так? — оправдывается Марио. — Вы хотели, чтобы мы работали строго по списку, именно в том порядке, в каком перечислены пункты. Разве вы не это имели в виду?

— Да, я так и сказал, — говорю я наконец. — Но мне и в голову не пришло, что вы остановите работу и не перейдете к следующему пункту, если не окажется нужных заготовок.

Марио смущенно переминается с ноги на ногу.

— Ладно, а где нужные вам заготовки? — спрашиваю я.

— Понятия не имею, — отвечает он. — Можно назвать полдюжины адресов. Но я думаю, Боб Донован уже кого-нибудь отправил на поиски.

— Ладно, слушайте, — говорю я. — Пришлите сюда наладчиков, чтобы готовили станок к любой *следующей* детали из списка, для которой есть заготовки. Эта железяка должна работать все время!

— Есть, сэр, — отвечает Марио.

Дымясь от злости, я собираюсь вернуться в кабинет, чтобы по пейджеру вызвать к себе Донована и выяснить причину прокола. Но на обратном пути, проходя мимо токарного участка, я замечаю его. Он разговаривает с Отто, мастером участка. Я не знаю, насколько приватна их беседа. Отто выглядит испуганным. Я останавливаюсь и жду, когда Боб закончит разборку и заметит меня.

— Вы знаете, что происходит? — начинаю я, когда Боб подходит ко мне.

— Да, знаю. Потому-то я здесь.

— В чем проблема?

— Никаких проблем. Обычный производственный процесс.

Со слов Боба становится ясно, что заготовки, которые ждут на участке ЧПУ, уже неделю как застряли здесь. Отто занимался другими партиями деталей. Он ничего не знал о важности заготовок, предназначенных для NCX-10. Для него эта партия как любая другая — скорее даже второстепенная, если судить по размеру. Когда Боб прибыл сюда, рабочие изготавливали совсем другую, очень крупную партию. Отто не хотел останавливать процесс, пока, конечно, Боб не разъяснил ему, что к чему.

— Черт возьми, Эл, все получается, как прежде, — говорит он. — Они наладили станки на одну деталь, а сейчас им приходится прерывать работу на середине, чтобы мы могли закончить просроченный заказ. Одно и то же!

— Вот и давайте подумаем, — говорю я.

Боб качает головой:

— О чем тут думать?

— Нужно понять причину, — говорю я. — В чем проблема?

— На участок NCX-10 не поступили детали, и рабочие не смогли сделать то, что им было

приказано, — произносит Боб.

— А причина была в том, что эти детали были задержаны избыточным ресурсом, изготавливающим детали для избыточных ресурсов, — говорю я. Теперь спросим себя, почему это произошло?

— Потому, что мастер этого участка старался не допустить простоя, — говорит Боб.

— Правильно. Ведь если бы он простаивал, кто-нибудь вроде вас непременно намылил бы ему шею, — говорю я.

— Да, а если бы я не намылил, вы намылили бы мне, — произносит Боб.

— Согласен. Но даже при том, что этот участок все время занят работой, это не помогает нам приблизиться к цели, — говорю я.

— Ну, не скажите...

— Не помогает, Боб! Вот смотрите, — я указываю ему на заготовки для NCX-10. — Эти детали нам нужны сейчас, а не завтра. Те детали, которые они делали до сих пор, нам могут не понадобиться еще недели или даже месяцы — а может, и никогда не понадобятся. Таким образом, продолжая вытачивать детали, не имеющие отношения к «узким местам», Отто фактически мешает нам выполнить заказ и заработать деньги.

— Но он же не знал! — вступается за Отто Боб.

— Именно. Он не делал различий между важной партией деталей и второстепенной, — говорю я. — А почему?

— Ему никто не сказал.

— Пока вы не пришли, — говорю я. — Но вы же не можете быть одновременно повсюду, и подобная ситуация будет повторяться снова и снова. Как же нам довести до каждого на заводе, какие детали наиболее важны?

— Нужна какая-то система, — отвечает Боб.

— Отлично, — говорю я. — Давайте этим и займемся, чтобы не наступать каждый раз на одни и те же грабли. И прежде чем мы что-либо предпримем, нужно еще раз удостовериться, что на обоих «узких участках» люди работают над самыми приоритетными заказами.

Боб перебрасывается несколькими фразами с Отто, чтобы убедиться, что тот понял, что нужно делать, и мы вдвоем отправляемся на «узкие участки».

После инспекции мы возвращаемся в мой кабинет. По лицу Боба я вижу, что он все еще озабочен случившимся.

— Что не так? Кажется, я вас не совсем убедил, — говорю я.

— Эл, какой толк в том, если мы будем раз за разом заставлять людей прерывать работу и перенастраивать станки на детали для «узких мест»? — спрашивает он.

— Мы должны любой ценой избегать простоев на этих участках, — говорю я.

— Но какова будет эффективность работы остальных девятидесяти восьми процентов рабочих центров в подобной ситуации?

— Боб, не надо сейчас об этом думать. Просто обеспечивайте работой «узкие места». Я убежден, что так будет правильно. А вы нет?

— Может, это и правильно, — отвечает он, — но для этого мне приходится нарушать все существующие правила.

— Значит, правила таковы, что их нужно нарушить, — говорю я. — Может быть, они изначально были плохими. Вы же знаете, что нам постоянно приходилось прерывать процессы для отгрузки срочных заказов. Разница между тогда и теперь в том, что сейчас мы заранее намереваемся сделать это, а не подчиняемся просто внешнему давлению. Мы должны верить в то, что делаем.

Боб кивает в знак согласия. Но я знаю, что он поверит только железным доводам. Я и сам,

наверное, такой же, если быть откровенным.

Проходит несколько дней, прежде чем нам удается разработать систему, решающую эту проблему. И вот в восемь часов утра в пятницу, когда начинается работу первая смена, я сижу в заводской столовой, наблюдая за входящими рабочими. Рядом со мной сидит Боб Донован.

Наученный опытом, я решил, что чем большее число людей будет знать о наших «узких местах» и их важности, тем лучше. Сейчас мы проведем пятнадцатиминутное собрание со всеми работниками завода — и мастерами, и простыми рабочими. Потом мы точно так же поставим в известность рабочих второй смены, а поздно вечером я подъеду, чтобы побеседовать с третьей сменой. Когда все рабочие первой смены в сборе, я встаю и говорю:

— Все вы знаете, что наш завод в последнее время переживает трудности. Но вы, может быть, не знаете, что нам по силам изменить это положение. Вас собрали здесь, чтобы ознакомить с новой системой, которая начинает действовать с сегодняшнего дня... системой, которая, как мы надеемся, сделает наш завод более продуктивным, таким, каким он был в прошлом. Сейчас я вкратце расскажу вам предысторию создания этой системы, а потом Боб Донован объяснит, как она работает.

Стремление ограничить выступление четвертью часа не позволяет нам слишком вдаваться в подробности. Но, используя аналогию с песочными часами, я кратко объясняю собравшимся суть «узких мест» и важность того, чтобы отдавать приоритет тем деталям, которые в технологической цепочке проходят термообработку и обработку на станке с ЧПУ. Поскольку времени у меня мало, за другими подробностями я отсылаю слушателей к новому бюллетеню, который заменит старую заводскую многотиражку и где будут публиковаться новости об успехах завода.

Затем я передаю микрофон Доновану, и он объясняет рабочим, как мы собираемся расставлять приоритеты, чтобы все знали, что нужно делать и в какой последовательности.

— К концу сегодняшнего дня вся незавершенная продукция будет помечаться пронумерованными ярлычками, — говорит он, держа перед собой несколько образцов. — Ярлычки будут двух цветов — красные и зеленые. Красный ярлык означает, что данная партия имеет высший приоритет. Такими ярлычками будут помечаться все детали, которые должны пройти через «узкие участки». Когда на ваше рабочее место поступает партия деталей с красными ярлычками, вы должны сразу начинать работать с ней.

Далее Боб разъясняет, что означает «сразу». Если работник занят другим делом, он может заканчивать начатую работу, если это займет не более получаса. Во всяком случае, с учетом времени переналадки, работа над деталями, помеченными красными ярлычками, должна начинаться не более чем через час после их поступления.

— Если детали поступают тогда, когда вы находитесь в процессе наладки, немедленно прервите наладку и готовьте станок к работе с деталями, помеченными красными ярлычками. Закончив работу с ними, вы можете вернуться к тому, что делали раньше. Второй цвет — зеленый. Когда у вас есть выбор между деталями с красными и зелеными ярлычками, вы должны сначала обрабатывать детали с красными ярлычками. Кстати, подавляющее большинство деталей будет иметь зеленые ярлычки. Но вам следует приступить к работе с ними, если только на очереди нет деталей с красными ярлычками. С приоритетом цветов разобрались. Но что делать, если у вас несколько партий с ярлычками одного цвета? На каждом ярлычке есть номер. Вы должны отдавать предпочтение партии с меньшим номером.

Донован разъясняет еще некоторые моменты, отвечает на пару вопросов и передает слово мне.

— Это собрание было моей идеей, — говорю я. — Я решил оторвать вас на пятнадцать минут от работы главным образом потому, что хотел, чтобы все услышали это сообщение одновременно и, я надеюсь, лучше разобрались в происходящем. Но еще одна причина заключается в том, что мы с вами уже слишком давно не слышали хороших слов о нашем заводе. То, о чем вы узнали сегодня, — это начало изменений к лучшему. Но еще только самое начало. Будущее нашего завода и безопасность ваших рабочих мест будут обеспечены лишь в том случае, если завод в самое ближайшее время начнет приносить прибыль. Самое лучшее, что вы можете сделать в этом направлении, — сотрудничать с администрацией. Действуя сообща, мы сможем добиться того, чтобы и наш завод в целом заработал.

Позже в тот же день в моем кабинете звонит телефон.

— Привет, это О'Доннел. Я насчет ваших новых правил в отношении обеденных перерывов. Дерзайте, мы не будем возражать.

Я сообщаю эту новость Доновану. Такими вот небольшими победами заканчивается неделя.

В субботу, в 19:29, я подъезжаю на своем вымытом, начищенном «бьюике» к дому Барнетов. Беру с заднего сиденья букет цветов и ступаю на тротуар. В 19:30 звоню в дверь.

Джулия сама открывает.

— Хорошо выглядишь, — говорит она.

— Ты тоже.

Она действительно хорошо выглядит.

Проходит несколько минут неловких разговоров с родителями. Мистер Барнет спрашивает, как у меня дела на заводе. Я говорю, что, похоже, дело налаживается, и упоминаю о новой системе приоритетов, о том, как она поможет в преодолении «узких мест». Тесть и теща смотрят на меня выпучив глаза.

— Пойдем? — спрашивает Джулия. Я полушутя говорю ее матери:

— Не волнуйтесь, я доставлю ее домой к десяти.

— Хорошо, — говорит миссис Барнет. — Мы будем ждать.



— Что-то получается, — сообщает Ральф.

— И неплохо, — говорит Стейси.

— Неплохо? Гораздо лучше, чем неплохо! — восклицает Боб.

— Значит, мы действуем правильно, — говорит Стейси.

— Да, но этого недостаточно, — бормочу я.

Прошла неделя. Мы стоим вокруг экрана монитора в конференц-зале. Ральф только что распечатал список просроченных заказов, отгруженных за минувшие дни.

— Разве недостаточно? По крайней мере, прогресс налицо, — говорит Стейси. — За неделю отгружено двенадцать заказов. Для нашего завода это совсем неплохо. Причем все это были давнишние заказы.

— Кстати, к настоящему времени самая большая просрочка составляет лишь сорок четыре дня, — говорит Ральф. — Если помните, неделю назад эта цифра была пятьдесят восемь.

— Отлично! — восклицает Донован.

Я отхожу от компьютера и сажусь за стол.

Энтузиазм моих сотрудников в чем-то оправдан. Новая система маркирования всех партий деталей согласно приоритету оказалась довольно успешной. «Узкие места» получают заготовки своевременно. Более того, перед ними растут горы запасов. После прохождения «узких мест» детали с красными ярлыками быстрее поступают на сборочный конвейер. Мы создали для них своего рода «экспресс-линию» через весь завод.

Разместив контролеров из ОТК перед «узкими участками», мы обнаружили, что примерно пять процентов деталей, поступающих на станок NCX-10 для обработки, и около семи процентов деталей, поступающих на участок термообработки, не отвечают стандартам качества. Если такая доля брака сохранится и в будущем, мы сэкономим немало продуктивного времени.

Свой эффект имели и новые правила, касающиеся времени, когда рабочим, занятым на «узких участках», надлежит делать перерывы на отдых и обед. Мы, правда, не считали, сколько сэкономили на этом, потому что не знаем, сколько теряли раньше. Но ясно, что это правильная политика. И все-таки мне сообщают, что станок NCX-10 время от времени простаивает, и это происходит не из-за перерывов в работе. Доновану еще предстоит разобраться в этом.

Сочетание всех этих мер позволило нам выполнить наиболее просроченные заказы и несколько увеличить продуктивность производства. Но я знаю, что мы продвигаемся вперед все еще недостаточно быстро. Несколько недель назад мы ползли; сейчас мы идем, а надо бы бежать трусцой.

Я поднимаю глаза на менеджеров и вижу, что все они смотрят на меня.

— Послушайте... я знаю, мы сделали большой шаг в правильном направлении, — говорю я. — Но нам нужно ускорить процесс. Это хорошо, что за минувшую неделю мы отправили двенадцать заказов. Но у нас все еще остаются долги. Их уже не так много, согласен, но все равно нам нужно поднажать. У нас *вообще* не должно быть просроченных заказов.

Все отходят от компьютера и рассаживаются за столом. Боб Донован начинает говорить, какие усовершенствования они предлагают внести в то, что было сделано.

Я отвечаю:

— Боб, все это прекрасно, но на самом деле это мелочи. Как нам все-таки перейти к выполнению остальных рекомендаций, предложенных Ионой?

Боб отводит взгляд.

— Мы думаем, — бормочет он.

— Я хочу, чтобы предложения по разгрузке «узких участков» были готовы к совещанию в среду.

Боб кивает, но ничего не отвечает.

— Сделаете? — спрашиваю я.

— Чего бы то ни стоило, — обещает он.

В тот же день в своем кабинете я провожу совещание с Элроем Ленгстоном, начальником заводского отдела технического контроля, и Барбарой Пенн, которая занимается работой с кадрами. Барбара издает новый заводской бюллетень, где разъясняются причины тех перемен, которые происходят на заводе. На прошлой неделе мы распространили первый выпуск бюллетеня. Теперь я свел ее с Ленгстоном, чтобы они поработали над новой задачей.

После того как детали проходят «узкие места», внешне они зачастую неотличимы от тех, которые туда еще только поступают. Лишь опытный глаз способен найти различия.

И тут возникает проблема: как сделать так, чтобы рабочий мог легко отличить детали, уже прошедшие через «узкое место», и обращаться с ними максимально бережно, чтобы как можно большее число их в целостности и сохранности дошло до сборки и стало частью качественных изделий.

— Красные ярлычки у нас уже есть, — говорит Барбара. — Они свидетельствуют о том, что деталь в технологической цепи проходит через «узкое место». И теперь нам нужен простой способ указать людям на те детали, которые требуют особо бережного обращения, которые для нас на вес золота.

— Сравнение подходящее, — соглашаюсь я.

— А что, если нам просто наклеивать на красный ярлык еще кусочек желтой ленты, когда деталь проходит «узкий участок», — предлагает Барбара. — Это будет свидетельствовать о том, что с этой деталью нужно обращаться так, словно она из золота. Следует довести до сведения каждого, что означает желтая метка. Для этого можно развесить плакаты на досках объявлений, поручить мастерам напоминать об этом своим рабочим, может быть, даже транспарант повесить, чтобы все видели.

— Ну что ж, если наклеивание ленточек не замедлит работу «узких мест» — пожалуйста, — соглашаюсь я.

— Я уверен, что мы найдем способ не снижать темп, — уверяет Рой.

— Хорошо, — говорю я. — Но я хочу, чтобы это не осталось лишь шумной агитационной акцией.

— Понятно, — кивает Рой. — В настоящий момент мы систематически выявляем источники проблем с качеством на «узких участках» и в последующих операциях. Разобравшись с причинами, мы разработаем конкретные меры по повышению качества работы и устранению брака. Затем мы проведем учебу среди рабочих, чтобы они могли освоить новые, усовершенствованные методы работы. Это, конечно, потребует некоторого времени. А пока мы настаиваем на том, чтобы существующие процедуры обработки деталей, прошедших через «узкие места», подвергались двойной проверке.

Мы обсуждаем эти вопросы еще несколько минут, но, по существу, я согласен с внесенными предложениями. Я прошу Барбару и Роя реализовать намеченное как можно быстрее и информировать меня о результатах.

Когда мы встаем, собираясь попрощаться, я говорю:

— Кстати, Рой, я ожидал, что и Боб Donovan примет участие в нашем совещании.

— Его сейчас трудно поймать, — отвечает Рой. — Но я перескажу ему наш разговор.

В этот момент звонит телефон. Одной рукой я снимаю трубку, другой машу на прощанье Рою и Барбаре, уже стоящим в дверях.

— Привет, это Донован.

— Поздно сказываться больным, — говорю я. — Вы знаете, что только что пропустили совещание?

Это его не смущает.

— Эл, мне нужно вам кое-что показать! — говорит он. — Есть время прогуляться?

— Наверное, есть. А что?

— Ну... Скажу, когда придете, — отвечает Боб. — Встретимся на разгрузочной площадке.

Я спускаюсь на разгрузочную площадку и вижу там Боба. Он машет мне рукой — как будто его можно не заметить! На разгрузке стоит грузовик с плоской платформой, посреди которой на салазках располагается некий огромный объект. Он закрыт серым брезентом, а внизу стянут веревками.

Когда я подхожу к Бобу, кран снимает эту штуковину с грузовика. Боб прикладывает руки рупором ко рту.

— Полегче там, — кричит он, видя, как болтается на тросе эта громадина.

Кран медленно переносит груз в глубь цеха и мягко опускает его на бетонный пол. Рабочие отцепляют стропы. Боб велит развязать веревки, стягивающие брезент.

— Еще минуточку, и все будет готово, — говорит он мне.

Я терпеливо жду, но Боб не может удержаться, чтобы не помочь рабочим. Вот веревки развязаны, и Боб торжественно срывает брезент.

— Та-та-та-та! — произносит он, жестом предлагая мне полюбоваться на самый древний станок, какой я когда-либо видел.

— Что это такое? — спрашиваю я.

— Это «Змега», — говорит он.

Он берет кусок ветоши и вытирает пятна смазки.

— Такие больше не делают, — сообщает он.

— Рад слышать это, — бурчу я.

— Эл, — говорит Боб, — «Змега» — это как раз тот станок, который нам нужен!

— Может быть, в 1942 году это было произведением искусства, — с сомнением говорю я, — но зачем он нам теперь?

— Ну... я согласен, что с NCX-10 он в сравнение не идет. Но если поставить этого красавца вот здесь, — говорит Боб, похлопывая «Змегу» по железному боку, — а один из «скрумайстеров» вон там, — он показывает рукой через проход, — да использовать еще вон тот станок в углу, вместе они будут делать то же, что умеет делать NCX-10.

Я смотрю на перечисленные станки. Все они старые и стоят у нас без дела. «Змегу» я осматриваю внимательнее.

— Это, наверное, один из тех станков, которые вы продали, чтобы освободить место для запасов? — спрашиваю я.

— Точно, — отвечает Боб.

— Это же практически антиквариат, — говорю я, указывая на остальные станки. — Вы уверены, что они обеспечат нужное качество?

— Они не автоматические, а людям свойственно ошибаться. Так что погрешностей будет, конечно, больше, — говорит Боб. — Но что делать? Нам ведь нужны дополнительные мощности, а это самый быстрый способ получить их.

Я улыбаюсь.

— Он мне все больше нравится. Где вы его раскопали?

— Сегодня утром я позвонил приятелю, который работает на нашем заводе в Саут-Энде. Он сказал, что у них еще есть парочка таких штуквин и что он не против, если я один из них заберу. Я взял с собой паренька из числа ремонтников-наладчиков, и мы поехали посмотреть.

— И во что это нам обошлось? — спрашиваю я.

— В стоимость аренды грузовика, чтобы привезти этот станок сюда, — говорит Боб. — Мой приятель в Саут-Энде сказал, чтобы мы его просто забрали, и все. Он спишет его как металлолом. Со всей бумажной волокитой оформлять продажу было бы дороже.

— А он хоть работает?

— Там работал, — отвечает Боб. — Сейчас проверим.

Парень из отдела техобслуживания подключает силовой кабель к ближайшей розетке. Боб нажимает кнопку включения. Первую секунду ничего не происходит. Потом мы слышим доносящийся из недр древней машины постепенно усиливающийся рокот. Вентилятор выдувает откуда-то изнутри клубы пыли. Боб поворачивается ко мне с ухмылкой на широком лице.

— Как часы, — говорит он.



Дождь стучит в окна моего кабинета. На улице серо и туманно. Середина недели, середина дня. Передо мной лежит раскрытый «Бюллетень продуктивности», выпускаемый Хилтоном Смитом. Я нашел его в сегодняшней почте, но пока не смог осилить даже первый абзац. Забывшись, я смотрю на дождь и размышляю о своих отношениях с женой.

Мы с Джулией неплохо провели время в ту субботу, когда устроили себе «свидание». Ничего экзотического, правда, не было. Сходили в кино, потом где-то перекусили, а по дороге домой проехали через парк. Все было очень скромно и целомудренно. Но именно это нам обоим и нужно было. Мне необходимо было просто расслабиться рядом с ней. Признаюсь, что у меня сначала возникло впечатление, что мы ведем себя как застенчивые школьники. Но потом я понял, что в этом и была вся прелесть. Когда я отвез ее обратно к родителям, было уже два часа ночи. Мы стояли у двери и обнимались, пока старик не включил свет на крыльце.

После того вечера мы продолжали встречаться. Пару раз на прошлой неделе я заезжал к ней с работы. Один раз договорились сходить в ресторан и встретились на полдороге. Утром я еле заставлял себя пойти на работу, но не жаловался. Нам было хорошо вместе.

По какому-то молчаливому согласию никто из нас и словом не обмолвился ни о разводе, ни о нашей семейной жизни вообще. Эта тема всплыла лишь однажды, когда мы заговорили о детях и решили, что, когда школьный год закончится, они должны жить с Джулией и ее родными. Тогда я попытался вытянуть из жены еще что-нибудь, но старая тяга к спорам чуть было не взяла свое, и я поспешил оставить эту тему ради сохранения мира.

Мы находимся в каком-то странном состоянии неопределенности. Примерно то же было, когда мы присматривались друг к другу перед тем, как пожениться. Только теперь каждый из нас довольно хорошо знает другого. Буря немного поутихла, но она еще даст о себе знать.

Осторожный стук в дверь выводит меня из раздумий. В щели приоткрывшей двери я вижу Фрэн.

— Тед Спенсер пришел, — сообщает она. — Ему надо с вами о чем-то поговорить.

— О чем?

Фрэн входит и закрывает за собой дверь. Подойдя ко мне, она шепчет:

— Точно не знаю, но ходят слухи, что примерно час назад у него был шумный спор с Ральфом Накамурой.

— Ах вот как, — говорю я. — Спасибо, что предупредили, и пригласите его ко мне.

Тед Спенсер входит очень злой. Я спрашиваю его, как дела на участке термообработки.

Вместо ответа он говорит:

— Эл, уберите этого компьютерщика с моей шеи!

— Вы имеете в виду Ральфа? А что случилось?

— Он пытается превратить меня в клерка или кого-то в этом роде, — отвечает Тед. — Он ходит повсюду и задает свои дурацкие вопросы. Сейчас он хочет, чтобы я вел учет всего, что делается на участке.

— Какого рода учет? — спрашиваю я.

— Не знаю... Он хочет, чтобы я фиксировал все: что закладывается в печи, когда закладывается, когда извлекается, сколько времени проходит между процессами, — говорит Тед. — А у меня и так дел по горло, чтобы еще этой чепухой заниматься. Кроме печей я отвечаю еще за три рабочих центра.

— А зачем ему этот учет? — спрашиваю я.

— Откуда я знаю? Я думаю, что Ральфу просто нравятся игры с цифрами. Если у него есть на это время — пожалуйста. Но пусть он занимается этим у себя. А мне нужно думать о продуктивности моего участка.

Желая покончить с этим, я киваю:

- Я понял вас и разберусь.
- Вы заставите его убраться?
- Я с вами свяжусь, Тед.

После его ухода я прошу Фрэн вызвать ко мне Ральфа Накамуру. В этой истории меня смущает то, что Ральфа никак не назовешь человеком вздорным. Как он мог так вывести из себя Теда?

- Вы хотели меня видеть? — спрашивает Ральф, появляясь в дверях.
- Да, входите, садитесь, — говорю я ему.

Он садится перед моим столом.

- Теперь расскажите, чем вы так прогневили Теда Спенсера, — прошу я.

Ральф закатывает глаза и говорит:

- Я всего лишь хотел, чтобы он вел точный учет того, сколько времени каждая партия деталей обрабатывается в печах. Я думал, это очень простая просьба.

- А что побудило вас обратиться к нему с таким предложением?

- Две причины, — отвечает он. — Одна из них состоит в том, что наши данные, касающиеся термообработки, очень неточные. А если верить вам, это чрезвычайно важная для завода операция. Раз так, мне кажется, мы обязаны иметь надежную статистику на этот счет.

- А почему вы думаете, что имеющиеся данные неточны? — спрашиваю я.

- Потому, что, когда я узнал, сколько заказов мы отгрузили на прошлой неделе, меня что-то смутило. Несколькими днями ранее я прикидывал, сколько заказов мы способны сделать за неделю, на основании количества деталей, проходящих через «узкие места». Согласно моим расчетам, мы должны были сделать не двенадцать заказов, а восемнадцать или даже двадцать. Мои расчеты настолько разошлись с реальностью, что я решил, что где-то допустил серьезную ошибку. Я все перепроверил и не нашел никаких погрешностей. Потом я увидел, что моя оценка выработки NCX-10 вполне согласуется с реальными цифрами. А вот по термообработке различия получились огромные.

- И вы решили, что ошибка должна быть в базе данных, — говорю я.

- Да, — подтверждает Ральф. — Поэтому я пошел к Спенсеру. А там... гм...

- А что там?

- Когда я начал задавать вопросы, Спенсер словно воды в рот набрал. А потом я спросил, когда будет закончена обработка тех деталей, которые в тот момент находились в печи. Я полагал, что рассчитаю непосредственное время обработки сам — просто чтобы проверить, насколько мы близки к нормативам. Он сказал, что детали можно будет извлекать примерно в 15:00. Я ушел и вернулся в три. Никого рядом не было. Я подождал минут десять, потом пошел искать Теда. Когда я нашел его, он сказал, что операторы заняты в другом месте и что они разгрузят печи несколько позже. Я тогда не придал этому особого значения. Потом около половины шестого, уже собираясь домой, я решил все-таки зайти и спросить, во сколько достали детали. Но детали были по-прежнему там — те же самые детали.

- Через два с половиной часа после того, как их можно было доставать, они еще не были выгружены? — переспрашиваю я.

- Именно так, — говорит Ральф. — Я разыскал Сэмми, мастера второй смены, и спросил, что происходит. Он сказал, что ему пока не до того и что они займутся этим позже. Еще он сказал, что с деталями ничего не случится, если они еще полежат в печи. При мне он выключил горелки, но утром я узнал, что детали были извлечены только в восемь вечера. Я не собирался выискивать проблемы. Я всего лишь думал, что если мы будем иметь реальные цифры продолжительности термообработки, то сможем использовать их для более надежных прогнозов. Я опросил нескольких рабочих, и они сказали, что подобные задержки на том участке — обычное явление.

— Ну и ну, — бормочу я. — Ральф, я хочу, чтобы вы провели там все необходимые наблюдения и измерения. Насчет Теда не беспокойтесь. И то же самое проделайте с NCX-10.

— Я бы не прочь, — говорит он. — Но это нелегкая работа. Поэтому-то я и хотел, чтобы ее выполняли Тед и его люди.

Я говорю:

— Ладно, я позабочусь об этом. И... да, спасибо вам большое.

— Всегда рад, — отвечает он.

— Кстати, а какова была вторая причина? — спрашиваю я. — Вы сказали, что их было две.

— Наверное, это несущественно.

— И все-таки скажите, — прошу я.

— Я, честно говоря, не знаю, возможно ли это, — говорит Ральф, — но мне пришло в голову, что мы могли бы найти способ использовать «узкие места» для предсказания того, когда будет отгружен заказ.

Я задумываюсь о такой возможности.

— Звучит заманчиво, — говорю я ему. — Дайте мне знать, что у вас получится.

У Боба Донована уши пылают огнем, когда я заканчиваю пересказ того, что обнаружил Ральф на участке термообработки. Меня эта история очень расстроила. Боб сидит в кресле, а я хожу взад-вперед перед ним.

Но когда я замолкаю, Боб говорит мне:

— Эл, дело в том, что этим парням совершенно нечего делать, пока детали греются в печи. Загружаешь детали, закрываешь дверцы и сидишь шесть, или восемь, или сколько там надо часов. Что им еще делать?

— Меня не волнует, что они делают между загрузкой и выгрузкой деталей, — говорю я. — Мы успели бы обработать еще почти партию деталей за те пять часов, которые пришлось ждать, пока они закончат другую работу и займутся выгрузкой-загрузкой.

— Хорошо, — отвечает Боб. — Давайте так: мы даем людям другую работу, пока детали греются, но как только время подходит, мы обязательно отзываем их и...

— Нет, так не пойдет, — говорю я. — На такой сознательности пару дней продержаться можно, а потом все опять вернется к привычному ходу вещей. Я хочу, чтобы люди, обслуживающие печи, находились поблизости, готовые к загрузке и выгрузке двадцать четыре часа в сутки и семь дней в неделю. И туда нужно назначить мастеров, которые будут головой отвечать за то, что происходит. А Теду Спенсеру скажите, что если при следующей нашей встрече он не будет знать, что делается на его участке, то вылетит отсюда вверх тормашками.

— Обязательно передам, — произносит Боб. — Но вы понимаете, что речь идет о безделье двух, может, даже трех работников каждой смены?

— Всего-то? А вы помните, сколько стоит потерянное время работы «узкого места»?

— Хорошо, убедили, — говорит Боб. — То, что Ральф обнаружил на участке термообработки, очень похоже на то, что я узнал сам, проверяя слухи о простоях NCX-10.

— И что там происходит?

Боб говорит, что NCX-10 действительно простаивает по полчаса и даже больше. Но проблема не в обеденных перерывах. Если станок настраивается и подходит время обеда, наладчики работу не бросают. Если наладка долгая, они подменяют друг друга — один идет есть, а второй продолжает работу. Так что с обедами вопросов нет. Но бывает так, что станок останавливается, закончив очередную партию деталей, и к нему никто не подходит, чтобы перенастроить, минут двадцать, тридцать, сорок. Причина: наладчики заняты другими станками.

— Тогда все, что я говорил про участок термообработки, относится и к NCX-10, — говорю я Бобу. — Пусть оператор и помощник постоянно дежурят у станка. Когда он останавливается, они должны немедленно приступить к работе.

— Я-то не против, — отвечает Боб. — Но вы же знаете, как это будет выглядеть на бумаге. Получится, что мы резко увеличиваем долю живого труда при работе с деталями, проходящими термообработку и обработку на NCX-10.

Я сажусь за стол.

— Давайте не все сразу, — прошу я.

На следующее утро Боб приходит на совещание со своими рекомендациями. Их суть выражается в четырех предлагаемых мероприятиях. Первые два связаны с тем, о чем мы с Бобом говорили накануне — привязать оператора и его помощника к NCX-10 и стационарно разместить мастера и двух рабочих на участке термообработки. Эти перемены касаются всех трех смен. Другие два предложения связаны с уменьшением нагрузки на «узкие участки». Боб рассчитал, что если каждый из трех старых станков — «Змега» и два других — будет работать хотя бы одну смену в день, это позволит увеличить производство деталей, которые изготавливаются на станке NCX-10, на восемнадцать процентов. И наконец, часть деталей, которые дожидаются очереди на термообработку, для ускорения процесса можно будет отправлять для термообработки на одну бирингтонскую фирму.

После того как Боб излагает свои идеи, меня интересует, что думает обо всем этом Лу. Лу соглашаться не спешит.

— Зная то, что мы знаем теперь, — говорит он, — идея закрепить людей на «узких участках», если это действительно позволит увеличить выработку, оправдана. Рост себестоимости, безусловно, можно оправдать, если это ведет к росту продаж и, следовательно, доходов. Другой вопрос, где вы собираетесь взять людей?

Боб предлагает отозвать их из числа временно уволенных.

— Нет, это невозможно без разрешения филиала, а филиал согласия на это не даст, — говорит Лу.

— У нас на заводе есть люди, которые могли бы выполнять эту работу? — спрашивает Стейси.

— Вы хотите снять их с других участков? — задает вопрос Боб.

— Именно, — отвечаю я. — Ведь на тех участках, которые не являются «узкими местами», есть лишние мощности.

Боб задумывается. Потом он объясняет, что для обслуживания печей найти людей не проблема. И станочников, которые смогли бы работать на «Змеге» и двух других старых машинах, можно найти среди тех рабочих, которых не сократили по причине их предпенсионного возраста. Но вот прикрепить двух наладчиков к NCX-10 довольно сложно.

— Кто будет обслуживать другие станки? — спрашивает он.

— Но есть же еще достаточно квалифицированные специалисты, чтобы справиться с остальными станками, — говорю я.

— Ладно, попробуем, — отвечает Боб. — Но не получится ли так, что, переместив людей, мы превратим участки, которые не являются «узкими местами», в «узкие места»?

Я объясняю:

— Важно поддерживать равномерный производственный поток. Если мы снимем рабочего с какого-то участка и поток нарушится, тогда мы вернем рабочего на прежнее место и снимем кого-то с другого участка. А если и это не позволит поддерживать поток, тогда у нас не будет другого выхода, как обратиться в филиал и добиться разрешения на сверхурочную работу или отзыв нескольких работников из вынужденного отпуска.

— Хорошо, — говорит Боб. — Я — за.

Лу тоже благословляет нас.

— Что ж, так и поступим, — произношу я. — Боб, подберите людей. Отныне на «узких участках» должны работать самые лучшие.

Мы так и сделали.

К станку NCX-10 была прикреплена постоянная бригада из двух наладчиков. Приступили к работе «Змега» и два других устаревших станка. Часть деталей, требующих термообработки, с радостью согласилась «прогреть» для нас одна из частных фирм. На нашем собственном участке термообработки каждую смену безвылазно дежурили два рабочих, готовые в любой момент загрузить новую партию. Донован, кроме того, так перераспределил сферы ответственности мастеров, ведающих различными рабочими центрами, что участок термообработки получил постоянного мастера.

Чтобы мастера каждой из трех смен не воспринимали назначение на этот маленький участок, где в их подчинении были лишь два человека, занятых совершенно примитивной работой, как немилость и опалу, я регулярно спускаюсь туда и в разговорах с ними подчеркиваю важность этой работы и прозрачно намекаю, что каждого, кто сможет повысить производительность этого участка, ждут немалые награды.

В скором времени стали происходить удивительные вещи. Как-то рано утром, в конце третьей смены, я спускаюсь на участок термообработки. Мастером там в эту смену молодой парень по имени Майк Хейли. Это здоровенный негр, у которого, кажется, вот-вот лопнут рукава рубашки под напором мускулов. Мы заметили, что за минувшую неделю его смена выдала на десять процентов деталей больше, чем две другие смены. На третьей смене рекорды вообще редкость, и мы задумались, не бицепсы ли Майка тому причина.

Войдя, я вижу, что двое рабочих не стоят сложа руки, как можно было ожидать. Они перемещают детали. Перед печами я вижу два аккуратно сложенных штабеля заготовок. Я подзываю Майка и спрашиваю, что они делают.

— Готовят, — отвечает он.

— Что вы имеете в виду?

— Готовят материалы для следующей загрузки, — поясняет Майк. — Дело в том, что в каждом штабеле сложены детали, требующие одинаковой температурной обработки.

— Так вы разделяете партии и частично объединяете их с другими?

— Именно, — говорит он. — Я знаю, что от нас этого не требуют, но вам ведь нужно быстрее, верно?

— Разумеется. Но система приоритетов при этом соблюдается? — спрашиваю я.

— Да, — говорит он. — Идемте, я вам покажу.

Майк ведет меня мимо консоли управления печами к старому замызганному столу. Там он находит распечатку наиболее важных просроченных заказов на текущую неделю.

— Вот, смотрите: пункт 22, — говорит он, указывая пальцем в нужную строчку. — Нам нужно пропустить пятьдесят деталей RB-штрих-11. Они проходят цикл при 1200 градусах. Но они не заполняют печь целиком. Поэтому смотрим ниже и видим номер 31 — 300 стопорных колец. Они тоже обрабатываются при 1200 градусах.

— И вы закладываете столько колец, сколько можно вместить после загрузки тех пятидесяти деталей? — уточняю я.

— Да, именно так, — отвечает Майк. — Только мы сортируем и складываем детали заранее, чтобы можно было быстрее произвести загрузку.

— Хорошо придумано, — хвалю я.

— Можно было бы сделать еще лучше, если бы кто-нибудь прислушался к одной моей идее, — говорит он.

— Что за идея? — спрашиваю я.

— Видите ли, сейчас, чтобы выгрузить детали и загрузить новые с помощью крана или ручную, требуется примерно час времени. Мы могли бы сократить это время до пары минут,

если бы удалось усовершенствовать систему. — Майк показывает на печи. — В каждой из них есть плита, на которую помещаются детали. Эта плита имеет ролики. Если бы нам дали еще пару стальных плит и немного изменили конструкцию, плиты можно было бы сделать сменяемыми. То есть заранее нагружаешь плиту, а потом с помощью погрузчика целиком помещаешь ее в печь. Если бы удалось сэкономить хотя бы пару часов в день, то значительно увеличилась бы недельная выработка.

Я перевожу взгляд с печей на Майка и говорю:

— Майк, я хочу, чтобы завтра вы взяли выходной. Я найду, кто вас подменит.

— Звучит неплохо. А что такое?

— А то, что послезавтра вы выйдете в дневную смену. Я скажу Бобу Доновану, чтобы он отвел вас к технологам. Вы официально оформите свое рационализаторское предложение, чтобы мы могли внедрить его во всех трех сменах. И пусть ваша голова продолжает работать. Она нам нужна.

Немного позже ко мне заглядывает Донован.

— Привет, — говорит он.

— Привет. Вы получили мою записку насчет Хейли?

— Над этим уже работают, — отвечает Боб.

— Хорошо. И позаботьтесь о том, чтобы ему повысили оклад, как только будет снят запрет, — говорю я.

— Хорошо.

Широко улыбаясь, Боб прислоняется к дверному косяку.

— Что-нибудь еще? — спрашиваю я.

— Есть хорошая новость для вас, — говорит Боб.

— Что такое?

— Помните, Иона спрашивал нас, все ли детали, проходящие через термообработку, действительно нуждаются в этом?

Я киваю.

— Я обнаружил, что в трех случаях вовсе не технологи настаивали на термообработке, а мы сами проявили инициативу.

— Что вы имеете в виду?

Боб поясняет, что лет пять назад какие-то горячие головы решили увеличить эффективность некоторых металлорежущих станков. Чтобы ускорить обработку деталей, был увеличен шаг резцов. То есть вместо того, чтобы срезать стружку миллиметровой толщины, резец на каждом шаге снимал сразу три миллиметра. Но от этого металл становился более хрупким. Это и вызвало необходимость термообработки.

— Но дело в том, что станки, эффективность которых была увеличена таким способом, к «узким участкам» не относятся, — продолжает Боб. — Их производительность избыточна. Это позволяет нам сократить ее, оставаясь в рамках спроса. Если мы вернемся к старому методу обработки деталей, то есть уменьшим толщину стружки до первоначальной, термообработка этих деталей не потребуется. Так нам удастся на двадцать процентов уменьшить нагрузку на печи.

— Потрясающе, — восклицаю я. — А технологи не будут возражать?

— В этом вся прелесть, — отвечает Боб. — Ведь мы сами изменили технологию пять лет назад.

— А раз мы сами изменили, сами и назад вернем! — подхватываю я.

— Верно! Нам не нужно получать одобрение, потому что технология, к которой мы намерены вернуться, как раз одобрена документами, — говорит Боб.

Он уходит, получив от меня добро на скорейшее внедрение этой идеи. Я сижу и думаю о том, что мы ухудшаем эффективность некоторых операций ради того, чтобы сделать завод в целом более продуктивным. Слышали бы об этом на пятнадцатом этаже!



Пятница, конец рабочего дня. Рабочие первой смены разъезжаются с заводской стоянки по домам. У ворот обычный затор. Я сижу в своем кабинете, размышляя о своих делах, когда вдруг слышу через полукрытую дверь: БАМ!

Что-то рикошетом отскакивает от потолка и падает на пол возле меня. Я вскакиваю, осматриваю себя и, не найдя никаких повреждений, ищу на ковре влетевший снаряд. Нахожу пробку от шампанского.

Из-за двери доносится смех. В следующее мгновение мой кабинет заполняется людьми. Тут и Стейси, и Боб (который держит бутылку без пробки), и Ральф, и Фрэн, две другие секретарши и еще куча народу — даже Лу к нам присоединился. Фрэн раздает всем кофейные чашки. Боб наполняет их шампанским.

— В чем дело? — спрашиваю я.

— Я все объясню во время тоста, который произнесу, когда у всех будет налито, — отвечает Боб.

Открываются новые бутылки — их целый ящик, — и, когда чашки наполнены, Боб говорит:

— Я поднимаю этот бокал за новый рекорд завода по реализации продукции. Лу поднял архивы и обнаружил, что до сих пор лучшим месячным показателем завода был тридцать один отгруженный заказ общей стоимостью два миллиона долларов. А в этом месяце мы рекорд побили: отгрузили пятьдесят семь заказов стоимостью... в общем, приблизительно три миллиона.

— И мы не только отгрузили больше продукции, продолжает Стейси. — Подсчитав состояние запасов, я с радостью могу сообщить, что количество незавершенной продукции у нас сократилось по сравнению с предыдущим месяцем на двенадцать процентов.

— Что ж, давайте выпьем за это! — говорю я.

И мы выпиваем.

— М-м-м-м... шампанское поистине индустриальной силы, — произносит Стейси.

— Чудесное, — говорит Ральф Бобу. — Сами выбрали?

— Пейте, — отвечает Донован. — Дальше оно покажется еще вкуснее.

Я собираюсь опрокинуть уже вторую чашку, когда замечаю, что меня подзывает Фрэн.

— Мистер Рого...

— Да?

— Билл Пич на проводе.

Я качаю головой. Какого черта он звонит в такое время?

Я подхожу к столу, нажимаю на телефоне мигающую кнопку и снимаю трубку.

— Да, Билл, чем могу служить?

— Я только что разговаривал с Джонни Джонсом, — говорит Пич.

Я механически беру карандаш и подтягиваю к себе лист бумаги, чтобы записать, какой еще заказ нам собирается попортить нервы. Но Пич почему-то молчит.

— В чем проблема? — спрашиваю я.

— Никаких проблем, — говорит Пич. — Наоборот, он очень доволен.

— Правда? Чем же?

— Он сказал, что получил от тебя многие давнишние заказы. Как тебе это удалось?

— Да так. Кое-что делаем немножко по-другому, — отвечаю я.

— Ну ладно. Я позвонил, собственно, потому, что знаю, как достаю тебя, когда дела идут плохо, и мне захотелось выразить тебе благодарность от себя и от Джонса за то, что работа выполняется хорошо.

— Спасибо, Билл, — говорю я ему. — Спасибо, что позвонил.

— Спасибоспасибоспасибоспасибо, — бессмысленно лопочу я, когда Стейси останавливает машину возле моего дома. — Огромная вам благодарность за то, что доставили меня домой... Вы чудесная женщина, Стейси, правда-правда.

— Не стоит, — говорит она. — Я рада, что нам, наконец, было что отпраздновать.

Она выключает двигатель. Я смотрю на свой дом, где свет горит только в одном окошке. Мне хватило ума вовремя позвонить матери и сказать, чтобы она не ждала меня к ужину. Празднование затянулось допоздна. Выпив в кабинете, примерно половина нашей компании отправилась ужинать. Лу и Ральф довольно быстро сникли, а Донован, Стейси и я — плюс еще трое или четверо наиболее стойких — после ресторана поехали в бар, где веселье продолжилось. Сейчас уже половина второго ночи, и я совсем никакой.

Мой «бьюик» — безопасности ради — остался на стоянке возле бара. Стейси, которая пару часов назад перешла на прохладительные напитки, любезно согласилась подвезти меня и Боба. Примерно десять минут назад мы затолкали Донована в его дом через заднюю дверь, где он с минуту стоял, дико озираясь, а потом принялся благодарить нас за чудесный вечер и желать доброй ночи. Будет чудесно, если он вспомнит о том, что ему было поручено попросить жену отвезти нас днем в бар, чтобы забрать машины.

Стейси выходит из машины и открывает дверцу с моей стороны, чтобы я мог выкарабкаться наружу. Я стою, прислонясь к ее машине.

— Никогда не видела, чтобы вы так много улыбались, — говорит Стейси.

— Мне есть чему улыбаться, — отвечаю я.

— Если бы вы были так веселы во время совещаний, — произносит она.

— Отныне на совещаниях я буду только улыбаться.

— Ну, идемте, я доведу вас до двери.

Взяв меня под руку, чтобы я не упал, она ведет меня к крыльцу.

Когда мы оказываемся у двери, я говорю:

— Может, кофе?

— Нет, спасибо, — отвечает она. — Уже поздно, и мне пора домой.

— Вы уверены?

— Абсолютно.

Я перебираю ключи, нащупываю замочную скважину, и дверь распахивается в темную гостиную. Я поворачиваюсь к Стейси и протягиваю ей руку.

— Спасибо вам за чудесный вечер, — говорю я. — Я отлично провел время.

После рукопожатия я по какой-то причине делаю шаг назад и, зацепившись за порог, теряю равновесие.

— Оп!

Следующее, что я осознаю: мы вместе со Стейси лежим, растянувшись на полу. К счастью — или к несчастью, как потом выясняется, — Стейси находит это чрезвычайно забавным. Она хохочет до слез. Я тоже начинаю смеяться. Смеясь, мы катаемся по полу и тут включается свет.

— Ах ты мерзавец!

Я поднимаю голову и, когда глаза привыкают к свету, вижу ее.

— Джулия? Что ты здесь делаешь?

Не отвечая, она идет на кухню. Пока я поднимаюсь на ноги и, пошатываясь, плетусь за ней, открывается дверь из кухни в гараж. Щелкает выключатель. Долю секунды я вижу ее силуэт.

— Джулия! Подожди минутку!

Я слышу, как открываются гаражные ворота. Когда я попадаю в гараж, Джулия уже сидит в машине. Дверца захлопывается. Я приближаюсь, размахивая руками. Джулия заводит мотор.

— Я сижу и жду его всю ночь, шесть часов веду беседы с его матерью, — кричит она в открытое окошко, — а он является домой в стельку пьяный с какой-то шлюхой!

— Но Стейси не шлюха, она...

Джулия, дав газу миль до тридцати в час, вылетает из гаража, проскакивает по дорожке мимо машины Стейси, едва не задев ее, и поворачивает на улицу. Я стою в воротах гаража. Шины визжат на асфальте.

Она уехала.

В субботу утром я просыпаюсь со стоном, во-первых, от похмелья, а во-вторых, от воспоминания о случившемся.

Я одеваюсь и бреду на кухню. Мать сидит там.

— Ты знаешь, что Джулия была здесь вчера вечером? — спрашивает она, пока я наливаю себе кофе.

От матери я узнаю, что произошло. Джулия приехала вскоре после моего звонка. Ее привела, как она сама сказала моей матери, неудержимая сила — так она соскучилась по мне и детям. Она явно хотела устроить мне сюрприз — и устроила.

Несколько позже я набираю номер Барнетов. Ада произносит обычное: «Она не хочет с тобой разговаривать».

Когда в понедельник я появляюсь на заводе, Фрэн говорит, что Стейси ищет меня с самого утра. Только я устраиваюсь за столом, Стейси тут как тут.

— Привет. Мы можем поговорить? — спрашивает она.

— Конечно. Входите, — отвечаю я.

Она чем-то обеспокоена. Избегает смотреть мне в глаза.

Я говорю:

— Послушайте, мне очень жаль, что все так вышло в пятницу, когда вы привезли меня домой.

Стейси отвечает:

— Ничего. Что, жена вернулась?

— Гм, не совсем. Она пока живет у родителей, — говорю я.

— Это из-за меня?

— Нет, в последнее время у нас были кое-какие проблемы.

— Эл, я все-таки чувствую себя виноватой. Может, мне поговорить с ней? — предлагает Стейси.

— Нет, не надо, — говорю я.

— А мне кажется, я должна. Какой номер?

Наконец, согласившись с тем, что, может, стоит попробовать, я даю ей номер Барнетов. Она

записывает его и обещает позвонить Джулии в течение дня, но не уходит.

— Что-то еще? — спрашиваю я.

— Боюсь, что да, — говорит она.

— Что случилось?

— Не думаю, что вам это понравится, — говорит она, — но я в этом совершенно уверена.

— Стейси, — не выдерживаю я. — *В чем?*

— «Узкие места» распространяются.

— Что вы имеете в виду? — спрашиваю я. — Как это «распространяются»? Эпидемия, что ли?

— Я имею в виду, что у нас появилось новое «узкое место» — и, может быть, не одно. Точно не знаю. Вот, посмотрите. — Она обходит стол и кладет передо мной компьютерные распечатки. — Это списки деталей, которые ждут очереди у сборочного конвейера.

Мы вместе изучаем списки. Как всегда, деталей из «узких мест» не хватает. Кроме того, недавно появился дефицит деталей, не проходящих через «узкие участки».

Стейси продолжает:

— На прошлой неделе нам надо было выполнить заказ на 200 изделий DBD-50. Из 172 различных комплектующих недоставало семнадцати. И только одна деталь была с красной биркой. Остальные — с зелеными. «Красная» партия поступила на термообработку в четверг и в пятницу утром уже была готова. А остальных, «зеленых», по-прежнему нет.

Я откидываюсь в кресле и тру переносицу.

— Черт возьми, куда же они делись? Я предполагал, что детали, проходящие через «узкие места», поступают на сборку последними. Может быть, не хватает исходных материалов для этих «зеленых» деталей? Может, недопоставка? — спрашиваю я.

Стейси качает головой:

— Нет, с этим проблем не было. Никакие из этих деталей не изготавливаются внешними подрядчиками. Это явно наша внутренняя проблема. Они застревают где-то внутри нашей системы. Поэтому я и думаю, что у нас есть другие «узкие места».

Я встаю из-за стола и начинаю ходить по кабинету.

— Может быть, с ростом выработки мы подняли уровень спроса до такой степени, что теперь некоторым другим ресурсам, кроме термообработки и NCX-10, не хватает мощности, — предполагает Стейси.

Я киваю. Да, очень даже возможно. Благодаря тому что «узкие участки» стали работать продуктивнее, общая выработка выросла, а задолженность перед заказчиками сократилась. Но это же привело к увеличению нагрузки на другие рабочие центры. И если спрос на продукцию какого-то рабочего центра превысил его производительность, мы создали *новое* «узкое место».

— Не означает ли это, что мы должны заново пройти всю процедуру выявления «узких мест»? — уныло говорю я. — А ведь мы только-только начали выкарабкиваться...

Стейси собирает распечатки.

Я говорю ей:

— Ладно, давайте так. Выясните все, что сможете: какие конкретно детали, в каком количестве, каких изделий это касается, какие технологические маршруты, как часто случаются перебои — все такое. А я тем временем попробую связаться с Ионой — что он скажет на этот счет?

После ухода Стейси я даю Фрэн поручение разыскать Иону, а сам стою у окна, гляжу на расстилающуюся внизу лужайку и думаю. То, что уровень запасов снизился после внедрения мероприятий, направленных на повышение пропускной способности «узких мест», я воспринял как добрый знак. Месяц тому назад мы с трудом продирались через завалы

незавершенного производства. Всюду были горы запасов, и эти горы продолжали расти. Но за последние две недели многие завалы исчезли — заготовки были пропущены через сборочный конвейер и отправлены заказчикам. На прошлой неделе впервые за время моего пребывания на этом заводе можно было подойти к сборочному конвейеру, не петляя и не протискиваясь между штабелями ящиков с деталями. Я думал, это хорошо. А теперь вот что получается.

— Мистер Рого, — из селектора раздается голос Фрэн. — Он на линии.

Я снимаю трубку.

— Иона? Здравствуйте. Послушайте, у нас проблемы.

— Что случилось? — спрашивает он.

После того как я описываю ситуацию, Иона спрашивает, что было сделано со времени его приезда на завод. Я рассказываю ему про перемещение ОТК, про обучение рабочих особо бережному обращению с деталями, прошедшими через «узкие места», про подключение трех дополнительных станков в помощь NCX-10, про новые правила обеденных перерывов, про закрепление рабочих на «узких участках», про увеличение партий деталей, проходящих термообработку, про внедрение новой системы приоритетов...

— Новая система приоритетов? — перебивает меня Иона.

— Именно, — говорю я и объясняю ему, как эта система работает — красные и зеленые ярлычки и т. п.

— Наверное, мне стоит приехать и самому на это взглянуть, — отвечает Иона.

Вечером я сижу дома, когда звонит телефон. Я снимаю трубку.

— Здравствуй, — говорит Джулия.

— Привет.

— Я должна извиниться. Мне звонила Стейси. Эл, мне правда очень стыдно. Я все неправильно поняла.

— Да ладно, ничего... Мне кажется, в последнее время у нас много недоразумений, — говорю я.

— Мне действительно очень жаль. Я приехала, думая, что ты мне обрадуешься.

— Так бы и было, если бы ты не удрала, — говорю я. — Если бы я знал, что ты ждешь меня, я сразу поехал бы домой.

— Я знаю, что должна была позвонить. Но я была в таком настроении...

— Наверное, тебе не надо было меня так долго ждать, — говорю я.

— Я думала, что ты приедешь с минуты на минуту. И все это время твоя мать сверлила меня глазами. Наконец она с детьми пошла спать, а я еще часок посидела и уснула на диване — и спала до твоего прихода.

— Так... ты хочешь, чтобы мы опять стали друзьями?

Я слышу вздох облегчения.

— Да, хочу, — говорит она. — Когда мы увидимся?

Я предлагаю снова встретиться в пятницу. Она так долго ждать не хочет. В порядке компромисса выбираем среду.



Дежа-вю. Утром я снова встречаю Иону в аэропорту, у выхода № 2.

В десять часов мы уже сидим в конференц-зале заводоуправления. За столом Лу, Боб, Ральф и Стейси. Иона ходит перед нами.

— Давайте начнем с самых простых вопросов, — предлагает он. — Прежде всего, вы точно определили, какие именно детали вызывают проблему?

Стейси, сидящая в окружении настоящего редута из бумаг и словно готовящаяся к осаде, берет в руки один из документов.

— Да, — отвечает она. — Всю ночь я проверяла и перепроверяла данные, касающиеся этапов производства. Выясняется, что проблема затрагивает тридцать видов деталей.

— Вы уверены, что исходных материалов для их изготовления достаточно? — спрашивает Иона.

— Да, уверена, — отвечает Стейси. — С этим проблем нет. Все исходные материалы отпускаются по графику, но вот до сборки они не доходят — они застревают перед новым «узким местом».

— Минуточку, не торопитесь. Откуда вы *знаете*, что речь действительно идет об «узком месте»? — спрашивает Иона.

— Ну, поскольку детали задерживаются, я решила, что это, должно быть...

— Прежде чем делать выводы, давайте полчаса по походим по заводу и посмотрим, что там делается, — предлагает Иона.

Мы всей командой идем в цеха и через несколько минут останавливаемся перед группой фрезерных станков. Рядом штабелями сложены ящики деталей, помеченных зелеными ярлыками. Стейси показывает на детали, о которых шла речь. Большинство недостающих для сборки деталей находятся именно здесь, и все они с зелеными бирками. Боб подзывает к себе мастера, крепкого парня по имени Джейк, и представляет его Ионе.

— Да, все эти детали лежат здесь уже две-три недели, а то и больше, — сообщает Джейк.

— Но они нужны нам сейчас, — говорю я. — Почему они не в работе?

Джейк пожимает плечами:

— Если скажете, сделаем. Но это идет вразрез с системой приоритетов, которую вы сами установили.

Он показывает на стеллажи с деталями, на которых наклеены красные бирки.

— Видите вон те? — спрашивает он. — На них красные бирки. Мы должны обработать их, прежде чем сможем приступить к деталям с зелеными.

Теперь понятно, что происходит.

— Вы хотите сказать, что у вас все рабочее время уходит на детали для «узких мест», а детали с зелеными ярлычками продолжают накапливаться?

— Да, в основном так, — подтверждает Джейк. — Рабочее время не резиновое. Вот и получается.

— Скажите, какая доля рабочего времени у вас приходится на детали для «узких мест»? — спрашивает Иона.

— Около семидесяти пяти или восьмидесяти процентов, — отвечает Джейк. — Видите ли, все, что идет на термообработку или поступает к станку с ЧПУ, сначала должно пройти через нас. Пока идут «красные» детали — а они теперь, когда стартовала новая система, поступают почти бесперебойно, — у нас не остается времени на детали с зелеными ярлычками.

Возникает пауза. Я перевожу взгляд с деталей на станок, а потом снова на Джейка.

— Что же нам делать? — спрашивает Донован, озвучивая мои собственные мысли. — Может, ярлычки поменяем? Навесим на недостающие детали красные?

Я растерянно взмахиваю руками и говорю:

— Боюсь, единственный выход — это «толкачи».

— Нет, это вообще не выход, — возражает Иона. — Потому что если вы прибегнете к помощи диспетчеров сейчас, вам придется пользоваться их услугами постоянно и по всему заводу. Это только ухудшит ситуацию.

— Но что еще можно сделать? — спрашивает Стейси.

— Сначала давайте пойдем посмотрим «узкие участки», — предлагает Иона, — потому что они являются главной частью проблемы.

Приближаясь к NCX-10, мы видим вокруг лишь груды деталей. Это настоящий горный массив с множеством пиков. Запасов здесь собрано даже больше, чем было до того, как мы выяснили, что этот участок является «узким». И во всех ящиках, на всех стеллажах, во всех штабелях сплошь детали с красными ярлыками. Где-то за ними прячется станок NCX-10.

— Как же туда пробраться? — спрашивает Ральф, высматривая путь через штабеля.

— Идите сюда, я вас проведу, — говорит Боб.

Он ведет нас через настоящий лабиринт, пока мы не оказываемся перед станком.

— Полагаю, только взглянув на это, вы поймете, что такой объем работы вашему станку и за месяц не осилить, — говорит Иона. — Я уверен, что на участке термообработки ситуация примерно такая же. Скажите мне, вы понимаете, почему образовалась эта куча запасов?

— Потому что все, кто находится в технологической цепочке впереди «узких мест», отдают приоритет «красным» деталям, — предполагаю я.

— Да, это часть причины, — говорит Иона. — Но почему вся масса деталей, поступающая из разных уголков завода, застревает здесь?

Молчание.

— Хорошо. Тогда я должен объяснить вам некоторые основы взаимоотношений между «узкими местами» и остальными

производственными ресурсами, — продолжает Иона. Тут он поворачивается ко мне и спрашивает: — Кстати, вы помните, я говорил вам, что завод, где все работают не переставая, очень неэффективен? Теперь вы видите, что я имел в виду?

Иона подходит к ближайшему посту ОТК и берет кусочек мела, которым инспекторы помечают дефекты на бракуемых деталях. Затем он приседает на корточки и, указывая на NCX-10, говорит:

— Вот ваше «узкое место». Не помню, как ваш станок называется. Пусть он будет просто X.

Иона рисует на цементном полу букву X. Затем он показывает рукой в сторону станков, стоящих через проход, и продолжает:

— И деталями X снабжают разные станки и рабочие, не являющиеся «узкими местами». Раз мы «узкое место» обозначили как X, они пусть будут Y. Теперь, простоты ради, давайте представим, что у нас есть одно «узкое место» и одно не «узкое»...

Мелом на полу он изображает следующее:

**Y — > X**

Производимые детали некоего конечного изделия — это то, что связывает наши два ресурса, поясняет Иона, а стрелка явно указывает направление потока этих деталей.

Он добавляет, что под Y мы можем понимать все ресурсы, снабжающие деталями X, потому что рано или поздно выпускаемая ими продукция должна пройти через X.

— Поскольку Y «узким местом» не является, — продолжает Иона, — этот ресурс, по определению, обладает избыточной производительностью. Благодаря избыточной производительности он удовлетворяет спрос быстрее, чем X. Предположим, что и X, и Y могут продуктивно работать 600 часов в месяц. Поскольку X является «узким местом», все 600 часов его работы идут на удовлетворение спроса. Но представим далее, что для удовлетворения спроса ресурсу Y необходимо работать лишь 450 часов, или семьдесят пять процентов доступного рабочего времени. Что делать после того, как Y проработал 450 часов? Вы дадите ему простаивать?

— Нет, мы найдем, что ему делать, — решительно отвечает Боб.

— Но ведь Y уже удовлетворил рыночный спрос, — говорит Иона.

— Тогда пусть работает вперед, в счет следующего месяца, — произносит Боб.

— А если ему не с чем работать?

— Отпустим материалов, сколько будет нужно.

— Вот в *этом* и заключена проблема, — говорит Иона. — Ведь что происходит с лишней выработкой ресурса Y? Куда-то ее надо девать? Y работает быстрее, чем X. И если он продолжает работать непрерывно, поток деталей, движущихся к X, превышает поток деталей, покидающих X. А это значит...

Он красноречивым жестом обводит горы запасов.

— В итоге все скапливается перед станком X. И когда вы вводите в систему больше материалов, чем она может переработать, что вы получаете?

— Избыточные запасы, — отвечает Стейси.

— Именно, — подтверждает Иона. — Но как быть с другой комбинацией? Что происходит, когда X снабжает деталями Y?

Иона рисует мелом:

**X — > Y**

— Какую часть из потенциальных 600 часов работы Y можно продуктивно использовать в этой ситуации? — спрашивает Иона.

— Те же 450 часов, — отвечает Стейси.

— Правильно. Если ресурс Y получает работу исключительно от X, максимальное количество часов его продуктивной деятельности определяется выработкой ресурса X. А 600 часов работы X эквивалентны 450 часам работы Y. Отработав эти часы, Y остается без заготовок. И в этом, кстати, нет ничего страшного.

— Минуточку, — говорю я. — У нас на заводе случаются такие ситуации, когда «узкое место» снабжает деталями избыточные ресурсы, и те работают без перерыва. Например, то, что делает NCX-10, потом дорабатывается другими станками.

— Правильно, но эти избыточные ресурсы получают работу не только от «узких мест», но и от других избыточных ресурсов. Знаете, что происходит, когда вы в такой ситуации поддерживаете активную работу ресурсов Y? Вот посмотрите.

Иона рисует на полу третью схему:

**Y — > СБОРКА**

**X — > СБОРКА**

В этом случае, поясняет Иона, часть деталей не проходит через «узкое место»; вся их обработка осуществляется только избыточными ресурсами, и поток идет от Y прямо на сборочный конвейер. Другая часть деталей проходит через «узкое место» и с деталями первого типа соединяется в готовом изделии.

В реальной ситуации маршрут Y, то есть технологическая цепочка, не проходящая через «узкое место», состоит из ряда избыточных ресурсов, которые последовательно снабжают друг друга деталями непосредственно до сборочного конвейера. На маршруте X, проходящем через «узкое место», может быть ряд избыточных ресурсов, «питающих» «узкое место», которое, в свою

очередь, обеспечивает работой последующую цепочку избыточных ресурсов. В нашем случае, уточняет Иона, имеется группа избыточных ресурсов, расположенных в цепи ниже «узкого места», которые могут получать и обрабатывать детали, поступающие как со стороны «узкого места», так и от других избыточных ресурсов.

— Но для простоты я изобразил комбинацию, содержащую наименьшее число элементов — один X и один Y. Неважно, сколько на самом деле избыточных ресурсов в системе. Результат поддержания Y в активном состоянии только ради того, чтобы не было простоев, будет тот же самый. Итак, давайте считать, что и X, и Y у вас непрерывно работают все доступное для них время. Будет эффективной такая система?

— Она сверхэффективна, — говорит Боб.

— Нет, вы ошибаетесь, — говорит Иона. — Ведь что произойдет, когда вся продукция от Y дойдет до сборки?

Боб пожимает плечами:

— Соберем и отправим.

— Каким образом? Восемьдесят процентов ваших изделий требуют хотя бы одной детали, проходящей через «узкое место». Чем вы замените деталь, которая еще не дошла?

Боб бормочет:

— Да, я забыл.

— Если же мы собрать их не можем, — говорит Стейси, — опять получается нагромождение запасов. Только на этот раз запасы скапливаются не перед «узким местом», а перед конвейером.

— Да, — произносит Лу, — и еще миллион баксов заморожен только ради того, чтобы колеса продолжали вращаться.

А Иона говорит:

— Теперь вы видите? Опять получается, что избыточные ресурсы никоим образом не увеличивают выработку, даже если работают двадцать четыре часа в сутки.

Боб спрашивает:

— Хорошо, но как насчет тех двадцати процентов изделий, которые никаким краем «узких мест» не касаются? Высокая эффективность здесь сохраняется.

— Вы думаете? — с сомнением произносит Иона.

На полу появляются следующие схемы:

**Y —> изделие А**

**X —> изделие Б**

На этот раз, поясняет он, X и Y действуют независимо друг от друга. Они выполняют разные, непересекающиеся заказы.

— Какую долю из 600 потенциальных часов работы Y мы можем использовать в данном случае?

— Все, — отвечает Боб.

— Отнюдь, — возражает Иона. — Конечно, на первый взгляд кажется, что нам ничто не мешает использовать возможности Y на все сто процентов, но подумайте лучше.

— Мы можем использовать столько, сколько может поглотить рынок, — говорю я.

— Правильно. По определению, Y обладает избыточной производительностью, — продолжает Иона. — Поэтому, если использовать Y на всю катушку, вы снова получите избыток запасов. Но на этот раз это будет не избыток полуфабрикатов, а избыток готовой продукции. Ограничением здесь служат уже не производственные мощности, а емкость рынка, способность реализовать продукцию.

Я задумываюсь о тех изделиях, которыми забит наш склад готовой продукции. По меньшей мере две трети этих запасов составляют продукты, собранные целиком из деталей, не проходивших через «узкие места». Заставляя ресурсы работать непрерывно ради поддержания эффективности, мы накопили запасы, значительно превышающие спрос.

А оставшаяся треть? Эти изделия содержат детали, прошедшие через «узкие места», но большинство из них пылятся на складах не менее двух лет. Они уже устарели.

Хорошо, если из 1500 или около того единиц продукции, скопившихся на складах, мы продадим хотя бы десятую часть. А почти все конкурентоспособные изделия с частями, которые были произведены в «узких местах», продаются практически сразу с конвейера. Редко какие из них задерживаются на складе на день-два.

Я смотрю на Иону. Пока я размышлял, он пронумеровал начерченные на полу схемы, и вместе они выглядят так:

1)  $Y \rightarrow X$

2)  $X \rightarrow Y$

3)  $Y \rightarrow C$

$X \rightarrow B$

О

Р

К

А

4)  $Y \rightarrow$  изделие А

$X \rightarrow$  изделие Б

Иона продолжает:

— Мы изучили четыре линейные комбинации, связывающие X и Y. Конечно, таких комбинаций можно придумать сколько угодно, но и этих вполне достаточно. Если использовать их как строительные блоки, мы можем изобразить *любую* производственную ситуацию. Нам не нужно исследовать триллионы комбинаций X и Y, чтобы определить те универсальные свойства, которые присущи им всем. Мы можем узнать эти свойства, просто обнаружив, что происходит одновременно во всех этих четырех фундаментальных случаях. Вы можете ответить, что их объединяет?

Стейси сразу же указывает на то, что Y ни в одном случае не предопределяет выработку системы. Если выработка Y превышает выработку X, это приводит лишь к накоплению избыточных запасов, а не к большей конечной выработке.

— Да, и если мы доведем эту мысль до логического завершения, — говорит Иона, — то сможем сформулировать простое правило, верное для любого случая: уровень использования избыточных ресурсов определяется не их собственным потенциалом, а некоторым иным ограничением, присущим системе. Важным ограничением в вашей системе является этот станок, — продолжает он, указывая на NCX-10. — Когда избыточные ресурсы выполняют больше работы, чем эта машина, вы отнюдь не повышаете продуктивность, а, наоборот, делаете нечто прямо противоположное — вы создаете избыток запасов, что противоречит цели.

— Но что же нам делать? — спрашивает Боб. — Если не заставлять людей работать, будет простой, а простой снизит нашу эффективность.

— Ну и что? — спрашивает Иона.

Этим вопросом Донован застигнут врасплох.

— Прошу прощения, но как вы можете даже говорить такое?

— Оглянитесь вокруг, — отвечает Иона. — Посмотрите на монстра, которого вы создали. Он ведь не сам по себе возник. Вы создали эту гору запасов своими решениями. А почему? Потому, что опирались на неверную посылку, что рабочие должны трудиться сто процентов времени или вам нужно избавляться от них для экономии денег.

— Ну, сто процентов — это нереально, — вмешивается Лу. — Мы стремимся к какой-то приемлемой цифре — процентов девяносто, скажем.

— А почему девяносто процентов — приемлемая цифра? — спрашивает Иона. — Почему не шестьдесят или двадцать пять? Цифры сами по себе бессмысленны, если не опираются на ограничения системы. Имея достаточно сырья, вы можете загрузить людей работой до самой пенсии. Но *нужно* ли это делать? Нет — если вы хотите зарабатывать деньги.

— То есть, по-вашему, заставлять людей работать и извлекать пользу из их работы — две разные вещи, так? — спрашивает Ральф.

— Да. То, что вы сказали, очень близко ко второму правилу, которое можно логически вывести из четырех комбинаций X и Y, о которых мы говорили. Если выразиться точно, активность ресурса и использование ресурса — не синонимы.

Иона поясняет, что термин «использование» в обоих правилах означает извлечение пользы из ресурса, нечто, приближающее систему к цели. Активность же ресурса — это как если просто нажать кнопку включения, и пусть он работает независимо от того, какую пользу приносит его работа. Поэтому можно сказать, что максимальная активизация избыточного ресурса есть акт максимальной глупости.

— А следствием этих правил является то, что вы *не* должны стремиться оптимизировать каждый ресурс системы, — продолжает Иона. — Система локальных оптимумов отнюдь не является оптимальной системой; на самом деле она очень неэффективна.

— Хорошо, — говорю я, — но как знание этого поможет нам разблокировать застрявшие у фрезеровщиков детали и скорее доставить их на сборочный конвейер?

— Подумайте о накоплении запасов здесь и у фрезеровщиков с точки зрения тех двух правил, которые я только что сформулировал.

— Мне кажется, я вижу корень проблемы, — говорит Стейси. — Мы выделяем материалы быстрее, чем «узкие места» могут пропустить их.

— Да, вы поставяете в цеха новую работу, в то время как *избыточные ресурсы* оказываются без дела.

— Допустим, — говорю я, — но мы выяснили, что участок фрезерных станков тоже является «узким местом».

Иона качает головой:

— Нет, нет. Об этом свидетельствует гора запасов, скопившаяся за ними. Видите ли, участок фрезерных станков сам по себе «узким участком» не является. Вы сделали его таковым.

Иона объясняет нам, что с ростом выработки возникновение новых «узких мест» в принципе возможно.

Но на большинстве заводов избыток мощностей настолько велик, что рост выработки должен быть очень большим, прежде чем такое случится. У нас же рост пока всего двадцать процентов.

Разговаривая со мной по телефону, Иона сразу предположил, что возникновение нового «узкого места» маловероятно.

У нас произошло нечто другое. С ростом выработки мы продолжали заваливать завод все новыми материалами, чтобы не давать рабочим простаивать. Это увеличило нагрузку на фрезерные станки, и она превзошла их пропускную способность. Приоритетные «красные» детали пропускались, а «зеленые» накапливались.

В результате мы не только завалили заготовками NCX-10 и участок термообработки, но и закупорили поток деталей в другие рабочие центры, не давая дойти до сборки даже деталям, не имеющим никакого отношения к «узким местам».

— Все верно, теперь я понимаю нашу ошибку, — говорю я. — Может, скажете, что нам следует сделать, чтобы исправить положение?

— Я хочу, чтобы вы все подумали над этим вопросом по дороге в конференц-зал, и тогда мы поговорим о том, что вам делать, — отвечает Иона. — Решение на самом деле очень простое.



Насколько это решение простое, мне становится ясно лишь по возвращении домой. Вечером, когда я сижу за кухонным столом, положив перед собой блокнот и карандаш, и думаю о внесенных сегодня предложениях, входит Шерон.

— Привет, — говорит она.

— Привет, — отзываюсь я. — Как дела?

— Ничего особенного. Я просто хотела узнать, что ты делаешь.

— Работаю, — отвечаю я.

— Может, тебе помочь? — спрашивает она.

— Ну... не знаю даже. Это техническая работа. Боюсь, что тебе будет скучно.

— Ты хочешь, чтобы я ушла? — спрашивает Шерон.

Мне становится стыдно.

— Нет, если хочешь, оставайся, — говорю я. — Хочешь попробовать решить задачу?

— Давай, — говорит она, и ее лицо оживает.

— Хорошо. Как бы тебе ее изложить? Ты ведь знаешь о скаутском походе, в который мы с Дейвом ходили?

— Она — нет, а я знаю! — восклицает Дейв, влетая на кухню и едва не падая на скользком полу. — Шерон ничего не знает о нашем походе, а я могу тебе помочь.

Я говорю:

— Сынок, я думаю, ты сделаешь хорошую карьеру в торговле.

В это время Шерон гордо произносит:

— Я все знаю о вашем походе.

— Но ты же там не была, — не унимается Дейв.

— Я слышала, что вы о нем говорили.

— Хорошо, вы *оба* можете мне помочь, — говорю я. — Вот условие задачи: в походе ребята идут колонной по одному. В середине строя идет Герби. Мы уже облегчили его рюкзак, чтобы он мог шагать быстрее, но все равно он идет медленнее всех. Ребята хотят идти быстрее, чем он. Но если они пойдут быстрее, колонна сильно растянется и кто-то может заблудиться. По ряду причин мы не можем переставить Герби в другое место колонны. Вопрос: как нам не дать строю растянуться?

Дейв и Шерон погружаются в раздумье.

Я говорю:

— Вы можете пойти в свои комнаты и подумать. Я даю вам десять минут, а потом мы посмотрим, чья идея окажется лучше.

— А что получит победитель? — спрашивает Дейв.

— Ну... все что угодно в пределах разумного.

— *Все что угодно?* — переспрашивает Шерон.

— *В пределах разумного,* — повторяю я.

Дети уходят, и я получаю десять минут покоя. Однако тут же я вижу, как дети выглядывают из-за угла.

— Готовы? — спрашиваю я.

Они входят и садятся рядом со мной.

— Хочешь услышать мою идею? — спрашивает Шерон.

— Моя идея лучше, — говорит Дейв.

— Нет, моя! — спорит Шерон.

— Ладно, хватит! — останавливаю я их. — Шерон, какая твоя идея?

— Барабан, — отвечает она.

— Что-что?

— Ну, знаешь... как на параде.

— А, понимаю, — доходит до меня. — На параде действительно маршируют нога в ногу.

Шерон сияет. Дейв зло посматривает на нее.

— Значит, все маршируют в ногу... под ритм барабана, — размышляю я вслух. — Конечно. Но как сделать, чтобы ребята, идущие впереди Герби, не задавали быстрый темп?

— Герби пусть и барабанит, — отвечает Шерон.

Еще подумав, я говорю:

— Да, это неплохо.

— Но моя идея лучше, — настаивает Дейв.

Я поворачиваюсь к нему:

— Ну хорошо, мудрец, выкладывай свою идею.

— Связать всех веревками, — говорит Дейв.

— Веревками?

— Ну, как альпинисты обвязываются вокруг пояса одной длинной веревкой. Так никто не отстанет и никто не может идти быстрее, пока все не пойдут быстрее.

Я говорю:

— Да-а-а... это очень хорошо.

Это означало бы, что длина строя — соответствующая общему количеству запасов на заводе — никогда не может превысить длину веревки. А веревку можно сделать любой длины, таким образом полностью контролируя процесс. Все будут двигаться с одинаковой скоростью. Я смотрю на Дейва, восхищаясь его творческим мышлением.

— Если вдуматься, — говорю я ему, — с веревками можно сопоставить некие физические связи между единицами оборудования — примерно как на сборочном конвейере.

— Да, сборочный конвейер, — произносит Дейв. — Ты ведь мне когда-то говорил, что конвейер считается лучшим методом производства.

— Да, самым эффективным, — отвечаю я. — Мы используем его при окончательной сборке большинства наших изделий. Проблема, однако, в том, что через весь завод конвейер не пустишь.

— Да, пожалуй, — соглашается Дейв.

— Но все равно вы оба поделились со мной отличными идеями, — говорю я детям. — Более того, если их немножко доработать, мы получим то решение, которое было предложено нам сегодня днем.

— Какое решение? — спрашивает Шерон.

— Видите ли, чтобы не дать строю растянуться, в принципе, необязательно принуждать всех идти в ногу или связывать их веревками, — говорю я. — На самом деле достаточно, чтобы

мальчик, идущий впереди всех, шел не быстрее, чем Герби. Если добиться этого, все будут держаться вместе.

— Тогда можно связать веревкой только этого мальчика и Герби, — предлагает Дейв.

— Или пусть они обмениваются сигналами, — говорит Шерон. — Когда мальчик, идущий впереди, слишком ускоряет шаг, Герби говорит ему остановиться и замедлить ход.

— Все правильно, — отвечаю я. — Вы оба решили задачу.

— Так что, мы оба выиграли? — спрашивает Шерон.

— Оба. И чего вы хотите? — спрашиваю я. — Пиццу со всем-всем-всем? Пойти в кино?

Дети молчат.

— Кино это хорошо, — говорит наконец Шерон, — но больше всего я хотела бы, чтобы мама вернулась домой.

Опять наступает молчание.

Затем Дейв говорит:

— Но если ты не сможешь, мы пойдем.

— Хорошо, я постараюсь, — отвечаю я. — Ну а в ожидании мамы, может, все-таки кино?

Отправив детей спать, я в сотый раз думаю о том, вернется ли Джулия. По сравнению с моими семейными проблемами ситуация с избыточными запасами на заводе кажется пустяковой — теперь, во всяком случае. Если бы каждая проблема решалась так легко!

Нам действительно нужно сделать то, что предложили мои дети, — разве что веревки и барабаны нам заменит компьютер. «Герби» («узкие места») будут давать нам знать, когда вводить в систему новую партию материалов.

Собравшись днем в конференц-зале и обсудив ситуацию, мы пришли к выводу, что материалов в систему вводится действительно слишком много. Чтобы «узкое место» непрерывно работало, нам вовсе не нужно иметь запасов на пять-шесть недель.

— Если мы сможем придерживать материалы для «красных» деталей, вместо того чтобы отпускать их сразу после того, как первый избыточный ресурс оказывается без работы, — говорит Стейси, — у фрезеровщиков появится время заняться «зелеными» деталями. И детали, которых нам не хватает, без проблем дойдут до сборки.

Иона кивнул:

— Правильно. Таким образом, вам нужно найти способ организовать отпуск исходных материалов в той мере, в какой в них будут нуждаться «узкие места».

— Хорошо, но как нам рассчитать время отпуска материалов, чтобы они доходили до «узких мест» именно тогда, когда в них будет необходимость? — спрашиваю я.

— Я не уверена, — говорит Стейси, — но, кажется, понимаю вашу заботу. Мы не хотим столкнуться с противоположной проблемой — чтобы «узкие места» простаивали.

— Да у нас еще как минимум месяц в запасе есть, пока «узкие места» разберутся с накопившимися запасами, даже если мы с сегодняшнего дня вообще остановим подачу материалов для «красных» деталей, — заявляет Боб. — Я знаю, что вы имеете в виду. Если «узкие места» простаивают, снижается выработка.

— Нам нужна, — говорю я, — какая-то линия связи между «узкими местами» и режимом отпуска исходных материалов.

Тут, к моему удивлению, слово берет Ральф.

— Прошу прощения, но мне в голову пришла идея. Может быть, мы могли бы прогнозировать отпуск материалов с помощью какой-то системы, опирающейся на данные пропускной способности «узких мест».

Я прошу его развить свою мысль.

— С тех пор как мы начали собирать эти данные, — продолжает Ральф, — я заметил, что могу за несколько недель предсказывать, над чем каждый из «узких участков» будет работать в тот или иной момент времени. Видите ли, если я точно это знаю, я могу взять среднее время наладки станков и обработки для деталей каждого типа и рассчитать, когда каждая партия должна покинуть «узкий участок». Поскольку мы имеем дело только с одним рабочим центром, зависимость намного меньше, и статистические флуктуации можно усреднять, получая более или менее точный прогноз.

Далее Ральф говорит, что, по его наблюдениям, материалы проходят путь от первой операции до «узких мест» за две недели, плюс-минус день-два.

— Таким образом, — продолжает он, — прибавляя две недели к суммарному времени наладки и обработки деталей, ждущих в очереди к «узкому месту», я могу сказать, через сколько времени «узкий участок» приступит к работе с исходным материалом. А по мере прохождения очередной партии через «узкий участок» мы сможем обновлять информацию и точнее определять дату, когда Стейси нужно будет отпустить следующую партию материалов для «красных» деталей.

Иона смотрит на Ральфа и восклицает:

— Превосходно!

— Ральф, — говорю я, — это же просто здорово! И насколько точно все это можно определить?

— Я бы сказал, что ошибка может быть в пределах одного дня, — отвечает Ральф. — Так что если мы будем держать перед каждым «узким местом» трехдневный запас заготовок, это будет надежно.

Все поздравляют Ральфа, но тут раздается голос Ионы:

— Но, Ральф, из вашей идеи можно извлечь еще кое-что.

— Например? — спрашивает Ральф.

— Вы могли бы решить также проблему избыточных запасов и перед сборочным конвейером.

— Вы хотите сказать, что можно что-то сделать и с завалом деталей, не проходящих через «узкие места»? — уточняю я.

— Именно, — подтверждает Иона.

Однако Ральф возражает:

— Извините, господа, но я не знаю, как это сделать.

И тогда Иона всем нам объясняет. Если Ральф может составить график отпуска материалов с красными ярлыками, основываясь на статистических данных о работе «узких мест», он точно так же может предопределить график сборки. Зная, когда на сборочный конвейер придут детали с «узких участков», он, отталкиваясь от этой даты, может сделать обратный расчет и определить время отпуска материалов по каждому технологическому маршруту. Таким образом, «узкие места» будут регулировать отпуск материалов по всему заводу.

— Знаете, это даст тот же эффект, как если бы мы переставили «узкие участки» вперед технологических цепочек, — говорю я. — Как я хотел сделать с самого начала.

— Да, звучит неплохо, — соглашается Ральф. — Но должен предупредить вас, что я не знаю, сколько мне понадобится времени запрограммировать и рассчитать все это. Я имею в виду, что график отпуска «красных» материалов можно подготовить довольно быстро, а вот остальное потребует времени.

— Да перестаньте прибедняться, Ральф, — говорит Боб. — С вашими «компьютерными» мозгами вы этот орешек в два счета разгрызете.

— Разгрызть я, конечно, могу, — отвечает Ральф. — Но не обещаю, что это будет работать.

— Расслабьтесь, Ральф, — говорю я. — Пока израсходуются запасы, скопившиеся перед фрезерными станками, можно подождать. Это даст вам время все основательно подготовить.

— У вас-то, может, и есть время расслабляться, — произносит Иона, — а я через тридцать пять

минут должен сидеть в самолете на Чикаго.

— О черт, — бормочу я, автоматически глядя на часы. — Пора ехать.

Времени на долгие проводы нет. Мы с Ионой выбегаем из здания, и я, нарушая все ограничения скорости (слава богу, без происшествий), доставляю его в аэропорт.

— У меня, скажем так, к заводам вашего типа особый интерес, — говорит Иона на прощанье. — Так что продолжайте держать меня в курсе.

— Разумеется, — обещаю я. — Собственно, я и сам этого хочу.

— Вот и хорошо. Тогда еще поговорим.

И с этими словами Иона вылезает из машины и, махнув рукой, по-спринтерски устремляется к выходу на терминал. Больше он не звонит, это значит, думаю я, что он успел.

Утром, приехав на работу, мы устраиваем совещание, посвященное внедрению задуманного подхода. Но прежде чем мы переходим к обсуждению, Боб устраивает нам холодный душ.

— Вы знаете, что нам грозит большая проблема? — говорит он.

— Что такое? — спрашиваю я.

— Что будет, если эффективность по всему заводу начнет снижаться? — задает он вопрос.

Я отвечаю:

— Что ж, риск есть, но мы должны решиться.

— Да, но все идет к тому, что у нас на заводе куча людей будет сидеть без дела, — говорит Боб.

— Да, время от времени простои будут, — признаю я.

— И что, мы будем это терпеть?!

— А почему нет? — возражает Стейси. — Поскольку люди у нас на окладе, издержки от простоев не увеличатся. Работает станок или постоит несколько минут — операционные расходы от этого не изменятся. А вот избыточные запасы действительно тормозят поступление средств.

— Хорошо, — говорит Боб, — но как быть с отчетностью? Мне кажется, что в конце месяца, когда старина Пич будет решать, оставлять нас или закрывать, он не очень-то обрадуется, если увидит снижение эффективности. В руководстве этого не любят.

Наступает тишина. Затем Лу говорит:

— Эл, а ведь он прав.

Я какое-то время слушаю шум кондиционера.

— Так, — произношу я наконец. — Если мы не внедрим систему отпуска материалов согласно потребностям «узких мест», мы упустим отличную возможность улучшить наши показатели продуктивности и спасти завод. Я не собираюсь идти на это только ради соблюдения стандартов, которые служат не интересам производства, а интересам менеджмента среднего звена. Я считаю, что мы должны рискнуть. И если эффективность снизится, черт с ней.

После этих храбрых слов, живо перекликающихся со знаменитым призывом адмирала Фарагута «Плевать на торпеды!», глаза у моих слушателей увлажняются.

— И, Боб, пожалуйста, — говорю я Доновану, — если простои действительно будут, не препятствуйте этому — просто постарайтесь, чтобы это не попало в месячный отчет, хорошо?

— Будет сделано, босс.



— В заключение позвольте мне сказать, что, если бы не рост доходов, достигнутый в минувшем месяце бирингтонским заводом, деятельность филиала «ЮниВер» была бы убыточной седьмой месяц подряд. Все остальные производственные подразделения филиала сообщили либо о крайне незначительном росте, либо о продолжающемся снижении эффективности. Несмотря на улучшения, достигнутые в Бирингтоне, и тот факт, что филиал благодаря им впервые за год закончил месяц с прибылями, нам предстоит еще долгий путь к финансовому оздоровлению.

Сказав это и получив кивок со стороны Билла Пича, Этан Фрост садится. Я сижу поодаль от него за длинным столом в окружении директоров всех остальных заводов филиала. По правую руку от Пича сидит Хилтон Смит, который после хвалебных слов, сказанных в мой адрес Фростом, посматривает на меня вполне дружелюбно. Я расслабляюсь и позволяю себе на секунду глянуть в окно на залитый солнцем летний городской пейзаж.

Май закончился. Если не считать проблем с нехваткой «зеленых» деталей, с которой мы теперь справились, месяц прошел превосходно. Теперь мы отпускаем материалы согласно новой системе, разработанной Ральфом Накамурой, ключом к которой является скорость прохождения заготовок через «узкие места».

Ральф разместил на обоих «узких участках» компьютерные терминалы, так что по мере обработки новых партий деталей самая свежая информация сразу же вводится в заводскую базу данных. Новая система приносит отличные результаты.

После некоторых экспериментов с этой системой Ральф нашел также возможность предугадывать с точностью до одного дня, когда будет отгружена очередная партия изделий. Основываясь на этих данных, мы предоставляем в отдел маркетинга списки всех имеющихся заказов с прогнозируемыми датами их отгрузки. (Не знаю, верит ли кто-нибудь в отделе маркетинга в наши прогнозы, но до сих пор они были очень точны.)

— Рого, — говорит Пич, — поскольку заметных улучшений из всех нас добились только вы, с вашего отчета и начнем.

Я раскрываю папку со своим докладом и кратко излагаю основные его положения. Практически по всем параметрам это был хороший месяц. Уровень запасов сократился и продолжает стремительно падать. Практика задержки отпуска материалов привела к тому, что мы больше не задыхаемся в завалах незавершенного производства. Детали поступают на «узкие участки» тогда, когда нужно, и поток продукции по технологическим маршрутам равномерный как никогда.

А что стало с эффективностью? Что ж, когда мы начали сокращать или задерживать поступление сырья и других исходных материалов на технологические маршруты, первое время эффективность ухудшилась, но не настолько, как мы боялись, ведь это гладилось использованием избыточных запасов. С ростом объемов конечной продукции, однако, эти запасы быстро иссякли. И теперь, когда мы возобновляем подачу сырья для загрузки избыточных ресурсов, эффективность начинает постепенно расти. Донован мне сказал по секрету, что, по его мнению, скоро она достигнет почти что прежнего уровня.

Самая лучшая новость заключается в том, что мы полностью разобрались с просроченными заказами. В связи с этим можно сказать, что обслуживание клиентов улучшилось. Выработка продолжает расти. Мы явно находимся на пути к «выздоровлению». Жаль только, что в стандартном отчете нельзя описать полную картину того, что происходит у нас на заводе.

Закончив доклад, я поднимаю глаза и вижу, как Хилтон Смит что-то шепчет на ухо Пичу. За столом какое-то время сохраняется молчание. Затем Пич кивает Хилтону и сухо произносит, обращаясь ко мне:

— Хорошая работа, Эл.

Затем Билл приглашает выступить следующего директора. Я сажусь, несколько задетый кажущимся безразличием Пича, тем, что он не похвалил меня, как к тому призывал его в своем докладе Фрост. Я, признаюсь, ожидал чего-то большего, чем сухое «хорошая работа, Эл».

Но тут до меня доходит, что Пич не может знать об истинном размахе перемен на нашем заводе. А надо ли ему знать? Стоит ли нам сообщать ему? Лу просил меня об этом. А я сказал:

«Нет, подождем еще немного».

Мы могли бы пойти к Пичу, рассказать все в подробностях, выложить все карты на стол — и пусть он решает. Именно это нам придется сделать. Но не сейчас. Я уверен, что еще не пора.

Я проработал с Пичем много лет и знаю его довольно хорошо. Он умен, но он не новатор. Пару лет назад он еще дал бы нам поэкспериментировать. Но не сегодня. У меня есть чувство, что если сейчас мы раскроемся перед ним, он прикажет мне действовать согласно стандартным методам учета затрат, в которые он верит.

Мне нужно дождаться своего часа, прежде чем я смогу пойти к нему с солидным багажом свидетельств того, что мой метод (на самом деле метод Ионы) реально работает. Мы нарушили слишком много правил, чтобы рассказывать ему сейчас все подробности.

Но будет ли у нас время? Вот какой вопрос терзает меня. Пич ведь не отменил свою угрозу закрыть завод. Я думал, что он скажет что-нибудь такое (публично или приватно) после моего доклада, но он промолчал.

Я смотрю на него через стол. Он какой-то невнимательный сегодня — на себя не похож. Кто-то выступает, а он как будто и не слушает. Похоже, Хилтон подсказывает ему, что нужно говорить. Что это с ним?

Совещание заканчивается примерно в час дня, и к тому времени я принимаю решение с глазу на глаз поговорить с Пичем, если смогу до него добраться. Когда он выходит из конференц-зала и идет по коридору, я догоняю его. Он приглашает меня в свой кабинет.

— Так когда ты собираешься снять нас с крючка? — спрашиваю я его, когда дверь в кабинет закрывается.

Билл садится в большое мягкое кресло, а я устраиваюсь напротив. Стол не разделяет нас, и можно поговорить по-товарищески.

Билл смотрит на меня в упор и спрашивает:

— А почему ты решил, что я собираюсь это сделать?

— В Бирингтоне дела явно налаживаются, — отвечаю я. — Мы начали зарабатывать деньги для филиала.

— Начали? — переспрашивает он. — Послушай, Эл, месяц у тебя действительно был удачный. Это явно шаг в нужном направлении. Но сможешь ли ты добиться тех же результатов два месяца подряд? Три, четыре? Вот что я хочу увидеть.

— Добьемся, — обещаю я.

— Буду с тобой откровенен, — говорит Пич. — Я все еще не убежден, что это не мыльный пузырь. У тебя была огромная задолженность по заказам. И то, что ты по ним рассчитался, было неизбежно. Но что ты сделал, чтобы снизить расходы? Ничего, насколько я вижу. А чтобы завод стал прибыльным надолго, операционные расходы необходимо сократить на десять-пятнадцать процентов.

Я испытываю глубокое разочарование. Немного придя в себя, я говорю:

— Билл, а если в следующем месяце ситуация улучшится, тогда ты, по крайней мере, отложишь исполнение своей угрозы — рекомендовать совету директоров закрыть нас?

Он качает головой:

— Улучшение должно быть большим, чем за предыдущий отчетный период.

— Насколько большим?

— Выдай мне пятнадцать процентов роста прибыли по сравнению с маем, — говорит он.

Я киваю.

— Думаю, мы справимся, — говорю я и вдруг замечаю, как Пич на долю секунды меняется в лице.

Совладав с собой, он говорит:

— Прекрасно. Если добьешься такого роста, а потом удержишь достигнутый уровень прибылей, бирингтонский завод будет работать.

Я улыбаюсь. Если мы добьемся таких показателей, думаю я, надо быть идиотом, чтобы закрыть нас.

На своем «бьюике» я выскакиваю на межштатную автостраду, вжимая в пол педаль газа и включив погромче радио. Адреналин бьет ключом. Машина летит стрелой, а мысли в голове — еще быстрее.

Два месяца назад я думал, что мне придется искать новую работу. Но Пич только что сказал, что, если мы еще один месяц хорошо поработаем, завод не закроют. Мы почти у цели. Осталось совсем немного. Всего один месяц.

Но пятнадцать процентов?

Мы расправились с просроченными заказами в потрясающем темпе. Это позволило нам выйти на колоссальные объемы производства — по сравнению с чем угодно: с прошлым месяцем, предыдущим кварталом, минувшим годом. Это обеспечило огромный приток доходов — и в документах все это выглядит великолепно. Но теперь, когда все просроченные заказы отправлены и мы штампуем уже новые заказы быстрее, чем когда-либо...

Вдруг возникает мысль, что я в большой беде. Где я возьму столько заказов, чтобы увеличить прибыли на пятнадцать процентов?

Пич требует от нас не просто хороший месяц — он требует невозможно хороший месяц. При этом он ничего не пообещал; пообещал я — и, наверное, слишком много. Я пытаюсь вспомнить график заказов на предстоящие недели и посчитать в уме, получим ли мы необходимый рост производства, чтобы достичь требуемого Пичем роста прибылей. Боюсь, что не получим.

Хорошо, можно ведь отгружать заказы раньше графика. Я могу взять заказы, запланированные на первую неделю или две июля, и отгрузить их в июне.

А потом что я буду делать? Мы окажемся вообще без заказов. *Нам нужно больше работы.*

Интересно, где сейчас Иона?

Глянув на спидометр, я обнаруживаю, что стрелка дошла до восьмидесяти. Я сбавляю газ. Расслабляю галстук. Нет смысла погибать по дороге на завод. Тут до меня доходит, что к тому времени, как я вернусь на завод, пора уже будет ехать домой.

Примерно в это время я проезжаю знак, подсказывающий мне, что через две мили будет поворот на шоссе, ведущее в Форест-Гров. А что, почему нет? Джулию и детей я уже два дня не видел. По случаю окончания занятий в школе дети переселились к Джулии и ее родителям.

В нужном месте я сворачиваю, доезжаю до ближайшей заправки и с таксофона звоню в офис. Когда Фрэн снимает трубку, я, во-первых, прошу передать Бобу, Стейси, Ральфу и Лу, что совещание прошло хорошо, а во-вторых, говорю, чтобы меня сегодня на работе не ждали.

Когда я приезжаю к Барнетам, меня встречают как желанного гостя. Некоторое время я болтаю с Дейвом и Шерон, а потом Джулия предлагает мне пройтись.

На улице чудесный летний день.

Когда я обнимаю Шерон на прощанье, она шепчет мне на ухо:

— Папа, когда мы все вместе поедem домой?

— Скоро, я надеюсь, — говорю я ей.

Несмотря на мою кажущуюся уверенность, этот вопрос продолжает терзать меня самого.

Мы с Джулией идem в парк и, погуляв немного, присаживаемся на скамейку на берегу реки. Некоторое время сидим молча. Джулия спрашивает, не случилось ли чего. В ответ я задаю ей вопрос, который задала мне Шерон.

— Она и меня все время спрашивает об этом, — говорит Джулия.

— И что ты ей отвечаешь?

— Говорю, что скоро поедем.

Я смеюсь:

— То же самое и я ей сказал. Но ты действительно так думаешь?

Она медлит с ответом. Потом улыбается и говорит со всей искренностью:

— Ты последние недели был очень милый.

— Спасибо. Это чувство взаимно, — говорю я.

Она берет меня за руку:

— Но... прости меня, Эл. Я все еще боюсь ехать домой.

— Почему? Ведь наши отношения определенно налаживаются. В чем проблема?

— Послушай, нам представилась хорошая возможность изменить что-то в нашей жизни. И это прекрасно. Мне действительно было приятно и интересно с тобой все это время. Но если мы снова начнем жить вместе, знаешь, что произойдет? Первые два дня все будет прекрасно. А через неделю возобновятся те же споры. А еще через месяц, или шесть месяцев, или год... ну, сам понимаешь.

Я вздыхаю:

— Джулия, тебе было плохо жить со мной?

— Эл, не плохо, — говорит она. — Просто... ну, не знаю. Ты не обращал на меня никакого внимания.

— Но у меня была масса проблем на работе. Я на самом деле был по уши в дерьме. Чего же ты хотела?

— Больше того, что получала, — отвечает Джулия. — Знаешь, когда я была маленькой, отец всегда приходил домой в одно и то же время. Вечера он проводил дома. Вся семья всегда была в сборе. А с тобой никогда не знаешь, чего ждать.

— Не сравнивай меня со своим отцом. Он дантист. Залечив последний зуб, он может вешать замок и идти домой. А у меня работа совсем другая.

— Алекс, это просто ты не такой. Другие люди ходят на работу и с работы в определенные часы.

— Да, отчасти ты права, — соглашаюсь я. — Я не такой, как другие. Когда я чем-то занимаюсь, то занимаюсь по-настоящему. И может быть, это связано с тем, в какой семье я рос. Посмотри на мою семью — у нас не было такого, чтобы ужинать всем вместе. Всегда кто-то должен был дежурить в магазине. Это было твердое правило моего отца: бизнес всех нас кормит, значит, ему уделяется главное внимание. Мы все это понимали и все вместе трудились.

— И что это доказывает, кроме того, что мы росли в разных семьях? — спрашивает Джулия. — Я говорю тебе о том, что меня угнетало, причем до такой степени, что я уже начала сомневаться в своей любви к тебе.

— А что заставляет тебя думать, что ты любишь меня сейчас?

— Хочешь поспорить? — спрашивает она.

Я отвожу взгляд и уныло говорю:

— Нет, спорить я не хочу.

Она вздыхает:

— Вот видишь? Ничего не изменилось...

Мы оба долго молчим. Затем Джулия встает и идет вдоль берега реки. На секунду мне кажется, что она сейчас уйдет. Не уходит. Возвращается и садится рядом со мной.

— Когда мне было восемнадцать, — говорит она, — у меня все было распланировано — колледж, диплом учительницы, замужество, дом, дети. Все решения были приняты заранее. Я знала, какого рисунка фарфоровый сервиз хочу. Знала, как назову детей. Знала, как будет выглядеть мой дом и какого цвета будет ковер на полу. Все было определено. И мне было очень важно, чтобы все это у меня было. А теперь... все это у меня есть... но что-то не так. Теперь все это кажется мне второстепенным.

— Джулия, а почему твоя жизнь должна соответствовать этому... этому идеальному образу, придуманному тобой? — спрашиваю я. — Ты хотя бы знаешь, зачем тебе все то, что ты хочешь?

— Затем, что я так воспитана, — отвечает она. — А ты? Зачем тебе твоя карьера? Почему ты чувствуешь себя обязанным отдавать работе двадцать четыре часа в сутки?

Я молчу, молчит и она.

Потом она произносит:

— Прости меня. Я просто совершенно растеряна.

— Ничего, не извиняйся, — говорю я. — Ты задала хороший вопрос. Я и сам не знаю, почему меня не устроило бы быть бакалейщиком или служащим, работающим с девяти до пяти.

— Эл, давай забудем про мой вопрос, — предлагает она.

— Я думаю, что мы должны поступить как раз наоборот, — возражаю я. — Тебе следует задавать еще больше вопросов.

Джулия с сомнением смотрит на меня и спрашивает:

— Например?

— Например, что для нас наша семья? Я вижу цель брака не в том, чтобы жить в идеальном доме, где все делается по часам. А ты в этом видишь цель?

— Все, чего я прошу, это возможности хоть немного полагаться на своего мужа, — говорит Джулия. — А что вообще за разговор про цель? Брак, семья... Никакой цели нет.

— Тогда зачем люди женятся? — спрашиваю я.

— Женятся из чувства долга... по любви... да мало ли почему женятся, — сердится она. — Алекс, что за глупые вопросы ты задаешь?

— Глупые они или умные, я задаю их потому, что мы прожили вместе пятнадцать лет и до сих пор не имеем четкого представления о том, для чего поженились... чего мы ждем от нашего брака... в общем, все такое. — Я сбиваюсь. — Мы словно плывем по течению, делая то, что делают все. А потом оказывается, что у нас совершенно разные представления о том, какой мы хотели бы видеть нашу совместную жизнь.

— Мои родители живут в браке тридцать семь лет, — говорит Джулия, — и их никогда не волновали подобные вопросы. Никто никогда не спрашивает: «Какова цель брака?» Люди женятся просто потому, что любят друг друга.

— Что ж, это, конечно, все объясняет, — с иронией говорю я.

— Эл, пожалуйста, не задавай таких вопросов. На них нет ответов. А если мы будем вести подобные разговоры, то можем все погубить. Если ты изменил свое отношение к нашему браку...

— Джулия, я не изменил своего отношения к нашему браку. Но ведь ты не можешь понять, что у нас не так. Так, может, если ты подумаешь об этом вместо того, чтобы сравнивать нас с персонажами романов...

— Я не читаю романов, — говорит она.

— Тогда откуда у тебя такое представление о том, какой должна быть семейная жизнь?

Джулия молчит.

— А я всего лишь предлагаю на время отбросить все предубеждения насчет семейной жизни и непредвзято посмотреть на то, что мы имеем сейчас. А потом мы должны разобраться, чего хотим, и двигаться в этом направлении.

Но Джулия как будто не слышит. Она встает.

— Думаю, пора идти обратно.

На пути к дому Барнетов мы молчим, как два айсберга в океане, сведенные течением. Я смотрю в одну сторону, Джулия в другую. Когда мы заходим в дом, миссис Барнет приглашает меня остаться поужинать, но я говорю, что мне надо ехать. Я прощаюсь с детьми, машу рукой Джулии и выхожу.

Я уже сажусь в «бьюик» и вдруг вижу, что она бежит за мной.

— Мы увидимся в субботу? — спрашивает Джулия.

Я улыбаюсь и бормочу:

— Да, конечно.

— Мне очень жаль, что так все вышло, — говорит она.

— Что ж, будем пытаться, пока не получится.

Мы оба улыбаемся. Следующие за этим нежности стирают все обиды.



Я приезжаю домой уже на закате. Я отпираю дверь из гаража в кухню и слышу, как звонит телефон. Спешу снять трубку.

— Доброе утро, — говорит Иона.

— Утро? — Глянув в окно, я вижу, что солнце уже почти скрылось за горизонтом. Потом смеюсь: — Я вижу закат. Откуда вы звоните?

— Из Сингапура, — отвечает он.

— О!

— Кстати, я из окна наблюдаю *восход* солнца, — говорит Иона и продолжает уже серьезно: — Алекс, я не стал бы звонить вам домой, но у нас не будет возможности поговорить в ближайшие несколько недель.

— Почему?

— Это длинная история, и сейчас я не хочу вдаваться в подробности. Но я уверен, что у нас еще будет время об этом поговорить.

— Ну что ж... — Я недоумеваю, что могло произойти, но говорю: — Это очень плохо. Я ведь собирался опять обратиться к вам за помощью.

— Что-то не так? — спрашивает Иона.

— Да нет, — отвечаю я, — в целом все очень хорошо — с производственной точки зрения. Но сегодня я говорил с вице-президентом компании, руководителем нашего филиала, и он сказал мне, что завод должен достичь еще больших успехов.

— У вас что, до сих пор нет прибылей?

— Есть. Мы снова начали зарабатывать, но, чтобы наш завод продолжал работать, процесс улучшения следует еще более ускорить.

Я слышу на другом конце провода что-то вроде смешка.

— На вашем месте, — произносит Иона, — я бы не беспокоился так сильно о закрытии завода.

— Но, судя по словам главы филиала, угроза закрытия вполне реальна, — возражаю я. — Я не могу себе позволить не думать об этом.

— Алекс, если вы хотите улучшить показатели в еще большей степени, я всецело за, — говорит Иона. — И поскольку некоторое время у нас не будет возможности общаться, давайте поговорим об этом сейчас. Расскажите о текущем положении вещей.

Я рассказываю. Затем, опасаясь, не достигли ли мы некоего теоретического потолка успеха, я спрашиваю, можно ли еще хоть что-нибудь предпринять.

— Хоть что-нибудь? — усмехается Иона. — Поверьте мне, это только начало. Вот что я предлагаю...

Назавтра я приезжаю в свой офис пораньше, постоянно размышляя о том, что мне сказал Иона. Начинается новый день, который в Сингапуре наступил уже вчера. Выйдя в коридор налить чашку кофе, я застаю у кофейного автомата Стейси.

— Привет, — говорит она. — Я слышала, вчерашнее совещание в филиале прошло хорошо?

— Неплохо, — отвечаю я. — Но, боюсь, придется еще попотеть, чтобы убедить Пича, что наши улучшения надолго. Вчера вечером я разговаривал с Ионой.

— Вы рассказали ему о наших успехах? — спрашивает Стейси.

— Да, конечно. И он предложил нам сделать, как он выразился, «следующий логический шаг».

Я вижу на ее лице нервную усмешку.

— Как это?

— Наполовину уменьшить объемы партий, обрабатываемых избыточными ресурсами, — говорю я.

Стейси пытается понять.

— Зачем?

— Затем, — говорю я с улыбкой, — что в конечном счете это принесет больше денег.

— Не понимаю, — недоумевает она. — Как это может нам помочь?

— Послушайте, Стейси, вы отвечаете за движение запасов, — говорю я. — Скажите мне, что случится, если мы наполовину уменьшим размеры партий.

Она задумчиво пьет кофе и морщит лоб от умственного напряжения, а затем говорит:

— Если мы сократим размеры партий, то в каждый момент времени запасы незавершенного производства будут наполовину меньше. Это значит, что мы наполовину сократим текущие затраты на материалы, необходимые для поддержания производства. Если мы сможем договориться с поставщиками, то наполовину сократим все незавершенное производство, а это, в свою очередь, позволит нам уменьшить количество денег, лежащих мертвым грузом в виде запасов. Это даст экономию оборотных средств.

Я соглашаюсь со всем, что говорит Стейси.

— Все правильно. Но это только одна сторона дела.

— А чтобы извлечь максимальную пользу, — продолжает она, — нам придется убедить поставщиков поставлять материалы как можно чаще и как можно меньшими партиями. Здесь потребуются серьезные аргументы, и я не уверена, что все поставщики пойдут на это.

Я отвечаю:

— Вот над этим нам надо поработать. Со временем они согласятся, потому что это выгодно им так же, как и нам.

— Но если мы уменьшим объемы обрабатываемых партий, — говорит Стейси, — не приведет ли это к тому, что чаще придется переналаживать оборудование?

— Об этом не беспокойтесь.

— Но Донован...

— С Донованом мы договоримся, — отвечаю я. — Но помимо того, что вы сказали, в этом есть еще одна сторона.

— Что же? — спрашивает Стейси.

— Правда хотите знать?

— Конечно, хочу.

— Хорошо. Позовите остальных на совещание, и я всем все сразу объясню.

В отместку за то, что я поручил ей созвать совещание, Стейси назначает его на полдень в самом дорогом ресторане города — ленч оплачивается за мой счет, конечно же.

— Что я могла сделать? — говорит она, пока мы рассаживаемся. — Только в это время все были свободны, правда, Боб?

— Правда, — отвечает Боб.

Я не против. Учитывая, сколько эти люди потрудились в последнее время, я не вправе отказать им в удовольствии перекусить за мой счет. Я начинаю с того, что пересказываю всем наш утренний разговор со Стейси, и перехожу ко второй стороне дела.

Идеи, высказанные Ионой, касались также времени, которое материалы находятся в цехах завода. Полное время обработки единицы материала с момента ее поступления на завод до

момента отгрузки в составе готового изделия можно разделить на четыре части.

Первая часть — время наладки: заготовка лежит, дожидаясь, когда ресурс подготовят к работе с ней.

Вторая часть — время обработки, в течение которого заготовка принимает новую, более ценную форму.

Третья часть — время ожидания в очереди к ресурсу, пока ресурс занят обработкой деталей, прибывших раньше.

Четвертая часть — опять же время ожидания, но теперь уже ожидания других необходимых деталей перед сборкой.

Как сказал Иона, время наладки и обработки составляет для любой детали лишь малую долю общего времени. Основное, гораздо большее, время тратится на ожидание в очереди к ресурсу или перед сборкой.

Для деталей, проходящих через «узкие места», львиная доля общего времени приходится на ожидание в очереди. Деталь надолго застревает перед «узким местом». Для деталей же, маршрут которых минует «узкие места», превалирует время ожидания сборки, потому что им приходится подолгу ждать поступления комплектующих с «узких участков». Получается, что в каждом случае общее время диктуется пропускной способностью «узких мест». А это, в свою очередь, означает, что «узкие места» определяют как уровень незавершенного производства, так и выработку.

Размеры партий принято составлять согласно формуле оптимального объема партий. Вчера вечером Иона объяснил мне, что эта формула опирается на некоторые неверные посылки и поэтому ущербна. Он предложил мне подумать, что будет, если размеры партий по сравнению с их нынешними величинами уменьшить наполовину.

Если мы это делаем, то одновременно наполовину сокращаем время обработки партии. А это означает и уменьшение наполовину времени ожидания. В итоге мы наполовину сокращаем общее время пребывания партии в цехах завода. А сокращение общего времени означает, что...

— ...сокращается время всего производственного цикла, — поясняю я. — И поскольку детали меньше лежат без движения, увеличивается скорость производственного потока.

— А это ускоряет оборачиваемость заказов, и покупатели быстрее их получают, — подхватывает Лу.

— И не только, — говорит Стейси. — Ускорение производственного цикла позволяет нам быстрее удовлетворять спрос.

— Правильно! — восклицаю я. — Быстрее удовлетворяя рыночный спрос, мы тем самым получаем конкурентное преимущество.

— Это значит, что большее число покупателей будет обращаться к нам, ведь мы можем быстрее дать им то, что нужно, — произносит Лу.

— Возрастает объем продаж! — говорю я.

— И наши премии! — вторит мне Стейси.

— Стоп, стоп, стоп, — останавливает нас Боб. — Минуточку!

— Что такое? — спрашиваю я.

— А как насчет времени наладки? — спрашивает он. — Если наполовину уменьшить размеры партий, удвоится количество наладок. Это же живой труд! Чтобы снизить себестоимость, мы, наоборот, должны экономить на времени наладки.

— Что ж, я знал, что этот вопрос возникнет, — отвечаю я. — Давайте его основательно обсудим. Иона сказал мне, что существует правило, аналогичное правилу насчет часа простоя «узкого места». Помните? Час простоя «узкого места» равносителен часу простоя всей системы.

— Помню, — говорит Боб.

— Иона вчера сказал мне вот что: час, сэкономленный на избыточном ресурсе, есть мираж.

— *Мираж?* — переспрашивает Боб. — Вы говорите, час, сэкономленный на избыточном ресурсе, — мираж? Сэкономленный час — это сэкономленный час!

— Вовсе нет, — говорю я. — С тех пор как мы начали придерживать отпуск материалов до готовности «узких мест», у избыточных ресурсов появились простои. И увеличение числа наладок на избыточных ресурсах ничего нам не стоит, потому что приводит всего лишь к уменьшению времени простоев. Экономия на времени наладки избыточных ресурсов никоим образом не делает систему продуктивнее. Экономия времени и денег в данном случае — иллюзия. Даже если мы удвоим количество наладок, это не покроет общего времени простоев.

— Хорошо, хорошо, — говорит Боб, — кажется, я понял.

— Итак, Иона предложил первым делом наполовину сократить размеры партий. Затем он посоветовал мне обратиться в отдел маркетинга и убедить их провести новую рекламную кампанию, обещающую покупателям уменьшение времени поставок.

— А мы сможем сдержать слово? — спрашивает Лу.

— Послушайте, — говорю я всем. — Продолжительность производственных циклов уже уменьшилась по сравнению с тем, что было раньше, благодаря системе приоритетов и увеличению пропускной способности «узких мест». Эта продолжительность сократилась у нас с трех-четырех месяцев до двух и даже меньше. Если мы урежем партии наполовину, как вы думаете, насколько быстрее мы сможем выполнять заказы?

Пауза, возникшая в нашем разговоре, кажется вечностью.

Наконец Боб соглашается:

— Пожалуй, так. Если партии сократить наполовину, то и времени это должно занимать вдвое меньше. Таким образом, вместо нынешних шести-восьми недель это займет примерно четыре недели, а во многих случаях даже три.

— Предположим, я иду в отдел маркетинга и говорю, что мы обещаем выполнять заказы за три недели, — произношу я.

— Да вы что! — восклицает Боб.

— Пощадите! — вторит ему Стейси.

— Хорошо, четыре недели, — продолжаю я. — Цифра разумная, не так ли?

— Кажется, да, — говорит Ральф.

— Ну... ладно, — соглашается Стейси.

— Думаю, стоит рискнуть, — дает добро Лу.

— А вы с нами? — спрашиваю я у Боба.

— Что ж... На что не пойдешь ради больших премий? Давайте попробуем.

В пятницу утром я опять спешу на своем «бьюике» в управление филиала. До города я доезжаю в тот момент, когда лучи солнца ударяют в стекла здания «ЮниКо» и, отразившись, бьют в глаза. Кажется, успеваю. Нервное напряжение немножко спадает.

У меня запланирована встреча с Джонни Джонсом в его кабинете. Когда я позвонил ему, он проявил радостную готовность принять меня, но его энтузиазм быстро иссяк, когда я объяснил, о чем хочу поговорить. Полагаю, мне придется немало потрудиться, чтобы убедить его согласиться на наше предложение. Поэтому-то я так нервничаю.

В офисе Джонса нет даже стола. Только лист стекла на хромированных ножках. Полагаю, это затем, чтобы посетители могли получше рассмотреть его туфли от «Гуччи» и шелковые носки, которые видны всякий раз, когда он откидывается в кресле, сцепив руки за головой.

— Так... как в целом дела? — спрашивает он.

— Все очень хорошо, — отвечаю я. — Собственно, поэтому я хочу поговорить с вами.

Джонс тут же натягивает на лицо бесстрастную маску.

— Послушайте, — продолжаю я. — Я собираюсь выложить все карты на стол. Я не преувеличиваю, когда говорю, что у нас все очень хорошо. Это действительно так. Как вы знаете, мы рассчитались по всем просроченным заказам. С начала прошлой недели всю продукцию завод отпускает точно в намеченные сроки.

Джонс кивает и говорит:

— Да, я заметил, что недовольные заказчики мне уже не звонят.

— Я хочу сказать, — продолжаю я, — что ситуация на нашем заводе радикально изменилась. Вот посмотрите.

Я достаю из кейса самый свежий список отгруженных заказов. Среди прочего там указаны даты отпуска, рассчитанные Ральфом прогнозные сроки готовности и отгрузки.

— Видите, — говорю я Джонсу, внимательно изучающему список. — Мы способны прогнозировать дату готовности заказов к отгрузке с точностью до суток.

— Да, я что-то об этом слышал. Вот это даты?

— Да.

— Впечатляет.

— Как вы можете видеть, сравнивая заказы, отгруженные в последнее время, с заказами, выполненными месяц назад и раньше, — продолжаю я, — время производственного цикла у нас резко сократилось. Четыре месяца — давно уже не священный срок для нас. Сейчас с дня подписания договора с клиентом до дня отгрузки в среднем проходит два месяца. Как вы думаете, это повышает нашу конкурентоспособность?

— Конечно, — говорит Джонс.

— Тогда что вы скажете про *четыре недели* вместо двух месяцев?

— *Что?! Э*л, не смешите меня, — восклицает Джонс. — Четыре недели!

— Мы можем это сделать.

— Да перестаньте! Даже зимой, когда спрос на все, что мы производим, был ниже некуда, мы обещали поставку через четыре месяца, а получалось через шесть! А теперь вы говорите мне, что на все этапы — от договора до отгрузки — потребуется всего четыре недели?

— Я бы не говорил этого, если бы мы не могли, — твержу я, отчаянно надеясь, что это нам действительно под силу.

Джонс в ответ только фыркает:

— Джонни, говоря по правде, мне нужно расширять бизнес. Теперь, когда мы рассчитались со старыми заказами, нам нужно больше новых заказов. И мы оба знаем, что спрос есть; просто нас перебивают конкуренты.

Джонс смотрит на меня прищурившись.

— Вы действительно способны выполнить заказ на 200 единиц модели 12 или на 300 единиц DBD-50 за четыре недели?

— Поверьте мне, — прошу я. — Дайте мне пять заказов, а лучше *десять*, и я это докажу.

— А что будет, если вы не справитесь? — спрашивает Джонс.

Я опускаю взгляд и смотрю сквозь стеклянный столик.

— Джонни, — говорю я, — давайте побьемся об заклад. Если я не справлюсь за четыре недели, то куплю вам новую пару «Гуччи».

Он смеется, качая головой, и наконец говорит:

— Хорошо, дерзайте. Я передам нашим торговым представителям, что на все ваши изделия мы гарантируем срок отгрузки шесть недель.

Я начинаю протестовать. Он поднимает руку.

— Я знаю, что вы в себе уверены, — говорит он. — И если вы отгрузите какой-то из новых заказов меньше чем за пять недель, это я куплю вам новую пару обуви.



Полная луна светит через окно спальни прямо мне в глаза. На часах 4:20 утра. Рядом со мной спит Джулия.

Приподнявшись на локте, я смотрю на нее. Ее темные волосы рассыпались на белой подушке. Она выглядит очаровательно в лунном свете. Я смотрю на нее и гадаю, что ей снится.

А сам я проснулся от кошмара. Это было что-то про завод. Я бежал по проходам между станков, а Билл Пич гнался за мной на своем малиновом «мерседесе». Каждый раз, когда он почти настигал меня, я нырял под станок или запрыгивал на проезжавший мимо автокар. Пич кричал мне из машины, что мои прибыли недостаточно велики. Наконец он загнал меня в угол на погрузочном участке. Я прижимаюсь спиной к каким-то картонным коробкам, а «мерседес» летит прямо на меня со скоростью сто миль в час. Я пытаюсь закрыться рукой от слепящих фар. Когда Пич уже был готов раздавить меня, я просыпаюсь и обнаруживаю, что фары — это лунный свет, бьющий в глаза.

Сон ушел слишком далеко, и проблема, которую я постарался забыть вчера вечером с Джулией, слишком разбередила меня, чтобы я мог снова уснуть. Чтобы не разбудить Джулию, я осторожно выскальзываю из постели.

Сегодня дом целиком наш. Вчера вечером мы поначалу ничего не собирались предпринимать, но потом вдруг вспомнили, что у нас в Бирингтоне есть дом, где нам никто не помешает. Мы купили бутылку вина, немного сыра, хлеба, приехали сюда и расположились с максимальным комфортом.

Я сижу в темноте у окна в гостиной. Мне кажется, что спит весь мир, кроме меня. Я сержусь на себя за то, что не сплю, но не могу выбросить из головы волнующие меня вопросы.

Вчера я провел очередное совещание. Были и хорошие новости, и плохие. Хороших, конечно, было больше.

Главная новость — важные контракты, добытые для нас отделом маркетинга. После моего разговора с Джонни мы получили полдюжины новых заказов. Еще одной хорошей новостью был тот факт, что в результате всех предпринятых нами мер эффективность повысилась, а не снизилась. Сразу после того как мы начали отпускать исходные материалы согласно потребностям участков термообработки и NCX-10, эффективность несколько упала. Но это было вызвано тем, что мы избавлялись от лишних запасов. Когда же избыточные запасы израсходовались, — а это произошло довольно быстро благодаря росту выработки, — эффективность снова пошла вверх.

Две недели назад мы начали работать с наполовину уменьшенными партиями деталей. В результате эффективность производства не только не снизилась, а создается впечатление, что рабочие заняты даже больше, чем *раньше*.

Это объясняется тем, что произошла одна поистине удивительная вещь. До уменьшения размеров партий рабочие центры частенько простаивали из-за отсутствия работы — и это при том, что мы едва пробирались через завалы запасов. А все потому, что рабочему центру приходилось ждать, пока предшествующий ему на технологическом маршруте ресурс не завершит работу с особенно большой партией заготовок. Если не вмешивались диспетчеры, операторы погрузчиков, как правило, дожидались, пока будет готова вся партия, прежде чем переправить ее на следующий участок. На самом деле так происходит и сейчас. Но поскольку сами партии стали вдвое меньше, детали готовы к переправке на следующий рабочий участок гораздо раньше.

Еще мы много раз превращали избыточные ресурсы во временные «узкие места». Это вынуждало рабочие центры, расположенные «ниже по течению», простаивать, что негативно сказывалось на эффективности. Теперь же, притом что мы признали необходимость периодических простоев избыточных ресурсов, реальное время простоев сократилось.

С тех пор как размеры партий уменьшились, производственный процесс протекает более равномерно, чем когда-либо прежде. Странно, но простои, которые у нас безусловно есть, стали менее заметными. Теперь вместо того, чтобы сидеть без дела по два часа, людям приходится делать за день несколько вынужденных перерывов в работе продолжительностью минут десять-двадцать каждый. По общему мнению, так намного лучше.

Еще хорошая новость: уровень запасов на заводе — самый низкий за все время его

существования. Груды деталей и узлов стали значительно меньше. Как будто бы сюда нагрянул целый караван грузовиков и все вывез. Собственно, примерно так и случилось. Мы отгрузили все лишние запасы в виде готовой продукции. Разумеется, важно, что нам удалось не дать новой незавершенке занять место прежней. Сейчас у нас в цехах есть только те запасы, которые нужны для удовлетворения текущего спроса.

Но есть и плохая новость. О ней-то я и думаю в тот момент, когда слышу за спиной тихие шаги по ковру.

— Эл?

— Да.

— Что ты делаешь в темноте?

— Не спится.

— Что-то случилось?

— Ничего особенного.

— Тогда почему не ложишься?

— Я просто обдумываю кое-что.

Становится тихо. Я уже думаю, что Джулия ушла, но она здесь.

— Это связано с заводом? — спрашивает она. — Да.

— Но я считала, что все наладилось, — говорит она. — Что-то не так?

— С себестоимостью деталей, — отвечаю я.

Она садится возле меня:

— Может, расскажешь?

— Тебе правда интересно?

— Да.

И я ей рассказываю, что себестоимость деталей, похоже, выросла из-за увеличения количества наладок, которое было вызвано уменьшением размеров партий.

— Да? Это, наверное, не очень хорошо, — говорит Джулия.

— С точки зрения «политической» — плохо, а с точки зрения финансовой — никакой разницы нет.

— Как это? — спрашивает она.

— Ну... Знаешь, почему создается впечатление, что себестоимость выросла?

— Понятия не имею.

Я встаю, чтобы включить свет и взять бумагу и карандаш.

— Я тебе приведу пример, — говорю я. — Предположим, у нас есть партия из 100 деталей. Время наладки станка для работы с этими деталями составляет 2 часа, или 120 минут. Время обработки одной детали равняется 5 минутам. Таким образом, наши инвестиции времени в каждую деталь составляют 5 минут плюс 2 часа наладки, поделенные на 100. Получается 6,2 минуты на деталь. Таким образом, по правилам бухгалтерии, себестоимость детали включает в себя, помимо прочего, 6,2 минуты «живого» труда. Если же мы наполовину уменьшим партию деталей, время наладки останется прежним. Но оно делится уже на 50 деталей, а не на 100. Теперь мы имеем 5 минут времени обработки плюс 2,4 минуты наладки в расчете на одну деталь — итого 7,4 минуты «живого» труда.

Затем я объясняю жене, как рассчитывается себестоимость. Прежде всего, есть стоимость заготовки. Затем идет стоимость «живого» труда и, наконец, накладные расходы, которые обычно получают на основе стоимости «живого» труда, умноженной на какой-то коэффициент

— в нашем случае на три. Так что на бумаге, если растёт количество «живого» труда, растёт и себестоимость.

— И значит, чем больше наладок, тем выше себестоимость, — говорит Джулия.

— Это так *кажется*, — возражаю я. — На самом деле это никак не отражается на наших расходах. Мы не увеличиваем число работников. Мы ничего никому не доплачиваем, выполняя наладки. Более того, себестоимость деталей в результате уменьшения партий даже снижается.

— Снижается? Почему?

— Потому, что мы уменьшили уровень запасов и увеличили доходы от продаж, — поясняю я. — Таким образом, при тех же накладных расходах, той же стоимости живого труда мы выпускаем больше продукции. Если мы изготавливаем и продаём больше *продукции* при тех же издержках, себестоимость снижается, а не растёт.

— Так что, критерии неправильные? — спрашивает Джулия.

— Критерии исходят из предположения, что все работники завода должны быть полностью заняты и, следовательно, для увеличения количества наладок нужно нанимать новых людей. А это не так.

— И что ты собираешься делать?

Я смотрю в окно. Солнце уже над крышей соседнего дома. Я беру Джулию за руку.

— Что я собираюсь делать? Сводить тебя куда-ни- будь позавтракать.

Как только я вхожу в свой кабинет, появляется Лу.

— Ещё плохие новости? — шучу я.

— Послушайте, — говорит он. — Кажется, я могу вам помочь выбраться из этой западни с себестоимостью.

— Да? Как?

— Я могу изменить базу, используемую для исчисления себестоимости деталей. Вместо того чтобы опираться в расчётах множителя на последние двенадцать месяцев — как положено, — мы можем ограничиться лишь последними двумя месяцами. Это сработает, потому что последние два месяца был значительный рост выработки.

— Хорошо, — отвечаю я, и во мне просыпается надежда. — Да, это может нам помочь. Тем более что последние два месяца в гораздо большей степени отражают то, что происходит у нас сейчас, нежели то, что творилось год назад.

— Да, все это очень хорошо, — говорит Лу. — Но имейте в виду, что, согласно существующей бухгалтерской отчетности, это липа.

— Пусть. Но у нас есть серьёзное обоснование — наш завод теперь совсем другой. Ведь мы же действительно стали намного лучше, чем были.

— Эл, проблема в том, что Этан Фрост с этим не согласится.

— Тогда зачем вы это предложили? — недоумеваю я.

— Фрост не согласится, *если* узнает, — отвечает Лу.

Я медленно киваю:

— Понимаю.

— Я сделаю так, что при поверхностном прочтении ничего заметно не будет. Но если Фрост и его помощники копнут, то разоблачат нас как нечего делать.

— Думаете, баня может быть очень горячая?

— Да. Но если вы готовы рискнуть, то...

— ...это даст нам пару месяцев, чтобы мы могли показать, на что реально способны, — заканчиваю я его мысль.

Я встаю и с минуту прошаживаюсь по кабинету, обдумывая все как следует.

Наконец я говорю Лу:

— Нет никакой возможности убедить Пича в том, что ситуация на заводе улучшилась, одновременно демонстрируя ему рост себестоимости. Если он увидит эти цифры и укрепитесь в мысли, что себестоимость растёт, нам в любом случае не миновать головной боли.

— Так вы хотите попробовать? — спрашивает Лу.

— Конечно.

— Хорошо, но помните, если нас поймают...

— Не волнуйтесь. Я буду упражняться в чечетке.

Не успеваю Лу выйти, как Фрэн сообщает по селектору, что звонит Джонни Джонс. Я снимаю трубку.

— Привет, — говорю я ему. Мы теперь почти что приятели — последние недели я общаюсь с ним по телефону чуть ли не каждый день, а иногда и по три-четыре раза на день. — Чем могу быть вам полезен?

— Помните нашего дорогого друга Баки Бернсайда? — спрашивает Джонс.

— Как можно забыть доброго старину Баки? Он что, продолжает жаловаться на нас?

— Нет, он больше не жалуется, — говорит Джонс. — Вообще мы давно ни с ним, ни с его людьми не общались. Собственно, поэтому я и звоню. Впервые за несколько месяцев они выразили желание снова купить у нас кое-что.

— И что их интересует?

— Модель 12. Тысяча штук.

— Потрясающе! — радуюсь я.

— Им нужна вся партия до конца месяца, — говорит Джонс.

— Так остается только две недели...

— Я знаю. Наши люди проверили на складах — мы можем наскрести только штук пятьдесят.

Итак, мы просили работу, и вот он предлагает нам остальные 950 штук изготовить до конца месяца.

— Гм... Джонни, послушайте, я знаю, что говорил вам, что нам нужно расширять бизнес, и вы подкинули нам несколько отличных контрактов, — говорю я. — Но тысяча единиц модели 12 за две недели — это уж слишком.

Он отвечает:

— Эл, честно говоря, я особо и не надеялся, что мы можем тут что-то сделать. Но я подумал, что должен поставить вас в известность — просто на всякий случай. Вам виднее. Ведь сумма немалая: тысяча единиц означает более миллиона долларов выручки.

— Да, я понимаю. Послушайте, а зачем им эти штуковины так быстро?

Джонс говорит, что навел справки и узнал, что заказ был первоначально поручен нашему главному конкуренту, который изготавливает изделия, очень похожие на модель 12. Конкурент взялся выполнить заказ за пять месяцев. Но время идет, и на этой неделе стало ясно, что в намеченные сроки он никак не укладывается.

— Полагаю, что Бернсайд обратился к нам потому, что прослышал про то, как быстро мы выполняем заказы. Честно говоря, у меня создается впечатление, — продолжает Джонс, — что

они на грани отчаяния. И если бы мы как-то сумели им помочь, то здорово выросли бы в их глазах.

— Ну, не знаю, — бормочу я. — Я бы тоже хотел вернуть их как клиентов, но...

— Обиднее всего то, что мы могли бы создать хороший запас модели 12, пока она плохо продавалась, если бы можно было предвидеть сегодняшнюю ситуацию. Тогда бы этот контракт был наш.

Я улыбаюсь про себя, потому что еще в начале года я согласился бы с таким суждением.

— Плохо дело, — говорит Джонс. — Помимо самой этой сделки, у нас могли бы быть большие возможности для дальнейшего сотрудничества.

— Насколько большие?

— Были прозрачные намеки на то, что если бы мы выполнили этот заказ, то стали бы их основным поставщиком, — говорит Джонс.

Какое-то время я молчу.

— Ладно, — решаюсь. — Вы очень этого хотите?

— Очень, — отвечает Джонс. — Но если это невозможно, то...

— Когда вы должны дать ответ?

— Вероятно, сегодня, самое позднее — завтра. А что? — с надеждой спрашивает он. — Вы думаете, что это все-таки возможно?

— Может быть, выход есть. Я выясню обстановку и перезвоню вам.

Положив трубку, я тут же вызываю к себе Боба, Стейси и Ральфа, а когда они собираются, пересказываю им свой диалог с Джонсом.

— В обычной ситуации я не стал бы даже поднимать этот вопрос, — говорю я им. — Но прежде чем мы скажем «нет», давайте подумаем.

Все смотрят на меня, внутренне нисколько не сомневаясь, что мы впустую потратим время.

Я говорю:

— Просто посмотрим, что мы можем сделать, хорошо?

Мы занимаемся этим все утро. Изучаем перечни требуемых материалов. Стейси проверяет наличие необходимого сырья. Ральф наскоро прикидывает, сколько времени займет производство тысячи единиц, когда поступят все необходимые материалы. К одиннадцати часам он рассчитал, что «узкие места» способны обрабатывать детали для модели 12 со скоростью около ста штук в день.

— Таким образом, чисто технически заказ осуществим, — говорит Ральф. — Но это только в том случае, если мы в течение двух недель не будем заниматься ничем другим, кроме этого заказа.

— Нет, на это я пойти не могу, — говорю я, думая о том, что мы испортим отношения с дюжиной других клиентов в угоду одному. — Давайте попробуем что-нибудь другое.

— Что, например? — спрашивает Боб.

— Несколько недель назад мы наполовину урезали размеры партий и в результате смогли сократить время обработки деталей и увеличить выработку. А что, если мы сократим размеры партий *еще*?

— Я об этом не подумал, — говорит Ральф.

Боб подается вперед и мрачно произносит:

— Еще сократить? Простите, Эл, но я не представляю, как это может нам помочь при тех

объемах, на которые мы уже согласились.

— Вы знаете, — вмешивается Ральф, — у нас есть несколько заказов, которые мы планировали отгрузить раньше графика. Мы могли бы передвинуть их в нашей системе приоритетов, чтобы они выполнялись строго по графику, а не раньше времени. Это освободит часть нагрузки на «узкие места» и никому не причинит вреда.

— Хорошо, Ральф, — говорю я.

— Но, черт возьми, — не выдерживает Боб, — неужели не понятно, что мы никак не сможем успеть. За две недели — никак.

— И все-таки. Если мы сократим размеры партий еще наполовину, сколько единиц мы сможем выпустить за две недели и при этом своевременно отгружать все уже принятые к исполнению заказы? — настаиваю я.

— Наверное, можно посчитать, — говорит Боб.

— Я попробую сделать все, что возможно, — говорит Ральф и встает, чтобы вернуться к своему компьютеру.

Начавший проявлять интерес Боб заявляет:

— Я, пожалуй, пойду с вами — попробуем вместе расхлебать эту кашу.

Пока Ральф и Боб изучают высказанную мной идею, возвращается Стейси с новостями об имеющихся запасах. Она уверена, что мы можем получить все материалы, которые нам потребуются, из собственных запасов или у поставщиков, — все, кроме одного.

— Электронные модули управления для модели 12 — проблема, — говорит она. — На нашем складе их недостаточно. Технологией, чтобы производить их самостоятельно, мы не обладаем. Но мы нашли продавца в Калифорнии, у которого они есть. К сожалению, этот продавец не может обещать отгрузку нужного нам количества ранее чем через четыре-шесть недель плюс время доставки. Я бы сказала, что об этом можно забыть.

— Минуточку, Стейси. Мы думаем несколько изменить стратегию. Сколько модулей они могли бы поставлять нам еженедельно? И как скоро они могут отправить первую партию?

— Я не знаю, но при таком подходе мы не получим скидку за объем, — говорит Стейси.

— Почему, собственно? — спрашиваю я. — Мы же обязуемся купить ту же тысячу единиц — только частями, а не все сразу.

— Тогда увеличится стоимость транспортировки, — отвечает она.

— Стейси, речь идет о контракте на миллион долларов, — напоминаю я ей.

— Хорошо, но для того, чтобы просто приехать сюда, грузовику понадобится от трех до семи дней.

— Так почему не доставить детали по воздуху? — спрашиваю я. — Они не очень крупные.

— Ну...

— Проверьте, посчитайте, но я сомневаюсь, что счет за авиадоставку «съест» прибыли от контракта на миллион долларов, — говорю я ей. — А без этих деталей сделка не состоится.

— Хорошо, я все узнаю, — обещает Стейси.

В конце дня некоторые нюансы еще выясняются, но мы уже знаем достаточно, чтобы я мог звонить Джонсу.

— Я хочу предложить Бернсайдю сделку, — заявляю я.

— Правда? — обрадованно говорит Джонс. — Вы все-таки беретесь?

— При определенных условиях, — отвечаю я. — Во-первых, мы не можем отгрузить всю тысячу за две недели. Но мы можем отгружать по 250 штук в неделю в течение четырех недель.

— Ну ладно, вполне вероятно, что они на это пойдут, — говорит Джонс. — Но когда вы сможете начать отгрузку?

— Через две недели с того дня, как мы получим заказ, — говорю я.

— Вы уверены?

— Да.

— Хорошо, я позвоню им и узнаю, заинтересует ли их ваше предложение. Но, Эл, я все-таки надеюсь, что вы отвечаете за свои слова, потому что я не хочу иметь неприятности.

Пару часов спустя, когда я уже дома, звонит телефон.

— Эл! Заказ наш! Они согласились! — кричит Джонс в мое правое ухо.

А в левом ухе я слышу звон миллиона золотых монет.

— Знаете что? Они сказали, что им даже лучше получать заказ маленькими партиями, чем вся тысяча сразу! — восклицает Джонс.

Я отвечаю:

— О'кей, теперь дело за мной. Можете передать им, что через две недели мы отправим первые 250 изделий.



Начало июля. У нас проходит очередное совещание «штаба». Присутствуют все, кроме Лу. Боб говорит, что он скоро будет.

Чтобы скоротать время в ожидании Лу, я спрашиваю:

— Как дела с заказом Бернсайда?

— Первая партия отправлена согласно графику, — отвечает Боб.

— А с остальным как?

— Никаких особых проблем, — говорит Стейси. — Блоки управления, правда, на день запоздали, но мы успели собрать изделия в срок. На этой неделе блоки управления прибыли уже вовремя.

Я говорю:

— Хорошо. А что скажете насчет уменьшения партий?

— Производственный поток стал еще более равномерным, — отвечает Боб.

— Превосходно, — говорю я.

Входит Лу. Он опоздал, потому что заканчивал сводку за прошлый месяц. Он садится и смотрит прямо на меня.

— Ну что? — спрашиваю я. — Получился рост пятнадцать процентов?

— Нет, — сообщает он. — Получился семнадцать — отчасти благодаря Бернсайду. И на следующий месяц перспективы самые радужные.

Лу начинает подробно говорить о результатах второго квартала. Высокий уровень прибылей. Уровень запасов за три месяца сократился на сорок процентов. Выработка удвоилась.

— Что ж, мы прошли немалый путь, — говорю я.

На следующий день, вернувшись после обеда в свой кабинет, я обнаруживаю на столе два хрустящих белых конверта с логотипом филиала «ЮниВер» в левом верхнем углу. Я вскрываю один из них и разворачиваю плотный лист почтовой бумаги. Письмо, подписанное Биллом Пичем, состоит из двух коротких абзацев. Нас поздравляют с успешным выполнением заказа Бернсайда. Вскрыв другой конверт, я обнаруживаю, что он тоже от Пича. Второе письмо такое же короткое и деловое. Мне официально предписывается подготовить отчет о работе завода, который будет представлен в управление компании.

Улыбка, появившаяся на моем лице после прочтения первого письма, становится еще шире. Три месяца назад второе письмо повергло бы меня в ужас, поскольку я предполагаю, хотя явно об этом не сказано, что отчет будет связан с решением дальнейшей судьбы завода. Я ожидал какой-то официальной оценки нашей работы. И сейчас я уже этого не боюсь — напротив, я рад. О чем мне беспокоиться? Это же отличная возможность показать всем, чего мы добились!

Выработка продолжает расти по мере того, как положительные отзывы о нашей работе распространяются среди всех потенциальных клиентов. Уровень запасов значительно сократился по сравнению с тем, что было когда-то, и продолжает снижаться. Благодаря увеличению масштаба производства снижаются операционные расходы в пересчете на одно изделие. Мы действительно зарабатываем деньги!

На следующей неделе я отправляюсь в двухдневную командировку, взяв с собой начальника отдела кадров завода Скотта Долина. В Сент-Луисе у нас запланировано весьма конфиденциальное совещание с группой специалистов по работе с кадрами из управления филиала и директорами других заводов. Основная дискуссия разворачивается по поводу переговоров с профсоюзами насчет снижения зарплаты. Меня такая постановка вопроса, скорее, огорчает: мы в Бирингтоне в снижении зарплаты рабочим не нуждаемся. Поэтому я,

мягко говоря, не проявляю никакого интереса к предлагаемой стратегии, зная, что это может лишь обострить отношения с профсоюзом и привести к забастовке, которая сведет на нет тот прогресс, что был достигнут нами за последнее время.

По окончании этого плохо организованного и закончившегося практически ничем совещания я возвращаюсь в Бирингтон.

Примерно в четыре часа пополудни я вхожу в здание заводоуправления. Вахтерша говорит, что Боб Донован просил, чтобы я встретился с ним, как только появлюсь. Я звоню Бобу на пейджер, и уже через несколько минут он влетает в мой кабинет.

— Что случилось, Боб? — спрашиваю я.

— Хилтон Смит, — отвечает Боб. — Он был здесь сегодня.

— Где был? — изумляюсь я. — Зачем?

Боб качает головой и говорит:

— Помните телефильм про роботы, о котором шел разговор пару месяцев назад?

— Но ведь эту идею похоронили, — говорю я.

— Значит, она воскресла, — отвечает Боб. — Только на этот раз вместо Грэнби речь толкал Хилтон, поскольку он является производственным директором филиала. Я наливал себе кофе из автомата в коридоре, когда увидел — идет бригада телевизионщиков. Пока я выяснял, что они здесь делают, появился Хилтон Смит.

— И никто не знал, что они приедут? — спрашиваю я.

Он отвечает, что об этом знала Барбара Пенн, наша специалистка по работе с кадрами.

— И она даже не подумала кому-нибудь об этом сообщить?

— Видите ли, все получилось очень быстро, — говорит Боб. — Поскольку вас и Скотта не было, она решила действовать самостоятельно — договорилась с профсоюзом и прочее. Она, правда, разослала служебные записки, но все их получили только сегодня утром.

— Инициативная, — бормочу я.

Боб продолжает рассказывать о том, как телевизионщики начали готовиться к съемкам возле робота — не того, что занимается сваркой, а другого — «грузчика», который складывает материалы. Однако скоро обнаружилась проблема: робота нечем было занять. Запасов лишних не было — не было и работы.

Ясно, что в телефильме, посвященном повышению производительности труда, робот не может стоять без дела. Он ведь должен без усталости работать, что-то *производить*. И Донован с парой помощников битый час рыскали по всему заводу, пытаясь найти что-нибудь, что робот мог бы переключать с места на место. А Смит устал ждать надоело, он начал бродить по цехам — и вскоре кое-что заметил.

— Когда мы вернулись с материалами для робота, — продолжает Боб, — Хилтон начал расспрашивать меня об объемах партий. Я не знал, что ему сказать, потому что не был уверен, о чем вы говорили в управлении, и... гм... В общем, я подумал, вы должны быть в курсе.

Я чувствую, как у меня внутри все переворачивается. Тут же звонит телефон. Я снимаю трубку. Это Этан Фрост. Он говорит, что только что беседовал с Хилтоном Смитом. Я отпускаю Боба, он уходит. Когда дверь за ним закрывается, я пару минут говорю со Смитом, потом иду искать Лу.

Выйдя в коридор, я начинаю отбивать чечетку.

Через два дня на завод прибывает группа аудиторов из управления филиала. Ее возглавляет помощник главного бухгалтера Нил Кревиц, пятидесятилетний мужчина, который славится рукопожатием до хруста в костях и полным отсутствием чувства юмора. Они проходят в конференц-зал. И почти сразу обнаруживают, что мы изменили базу для расчета себестоимости.

— Это совершенно неправильно, — говорит Кревиц, оторвавшись от бумаг и в упор глядя на нас поверх очков.

Лу, запинаясь, отвечает, что это действительно не вполне соответствует принятым правилам, но что у нас есть уважительные причины рассчитывать себестоимость исходя из показателей за два месяца.

— И это точнее характеризует реальную ситуацию, — добавляю я.

— Нет уж, простите, мистер Рого, — говорит Кревиц. — Мы должны соблюдать принятые стандарты бухгалтерского учета.

— Но завод-то стал совершенно другим!

Все пять аудиторов, собравшихся за столом, хмуро смотрят на нас с Лу.

Отчаявшись, я качаю головой. Нет никакого смысла пытаться убедить их — они знают лишь свои стандарты.

Аудиторы производят перерасчет согласно принятым нормативам, и теперь получается, что себестоимость у нас выросла. Когда они уезжают, я пытаюсь опередить их и поговорить с Пичем до их возвращения в управление филиала, но оказывается, Пича нет в города. Звоню Фросту — он тоже в отъезде. Одна из секретарш предлагает соединить меня со Смитом — похоже, единственным из руководителей филиала, оставшимся в управлении, но я отказываюсь.

Неделю я жду удара со стороны управления. Но ничего не происходит. Лу, правда, получает от Фроста нагоняй в форме приказа переделать квартальный отчет, пересчитав себестоимость как полагается, и требования в дальнейшем руководствоваться исключительно принятыми нормами бухучета. От Пича ничего.

В один из дней мы обсуждаем с Лу ревизованный месячный отчет. От моей былой самоуверенности не осталось и следа. При себестоимости, рассчитанной со старым множителем, пятнадцать процентов роста не набирается. Мы можем говорить лишь о 12,8 процента роста чистой прибыли, а не о семнадцати, как первоначально получилось у Лу.

— Лу, нельзя ли что-нибудь подправить? — умоляю я его.

Он качает головой:

— Теперь Фрост будет дотошно проверять все, что мы ему дадим. Лучше, чем есть сейчас, я сделать не могу.

Тут я обращаю внимание на странные звуки, доносящиеся из окна. Они становятся все громче.

Я смотрю на Лу, он на меня.

— Это что, вертолет? — спрашиваю я.

Лу подходит к окну.

— Точно, вертолет, и он садится на нашу лужайку!

Я выглядываю в окно в тот момент, когда вертолет касается земли, поднимая своим винтом облако пыли и сухих стебельков скошенной травы. Лопасты еще не успевают остановиться, как на землю сходят двое.

— Один, похоже, Джонни Джонс, — говорит Лу.

— Точно, Джонни Джонс, — соглашаюсь я.

— А второй кто?

Не могу понять. Я наблюдаю за тем, как Джонс и его спутник пересекают лужайку и выходят на автостоянку. Что-то в манере держаться и в уверенной, даже чванливой походке этого огромного седоволосого мужчины кажется мне отдаленно знакомым. И тут до меня доходит, кто это.

— О Боже! — восклицаю я.

— Я не думаю, что Ему понадобился бы вертолет, чтобы сойти на землю, — бурчит Лу.

— Это гораздо хуже, чем Бог, — говорю я. — Это Баки Бернсайд!

Прежде чем к Лу возвращается дар речи, я выбегаю из кабинета, в коридоре поворачиваю за угол и врываюсь к Стейси. Она, ее секретарша, а также все ее посетители стоят у окна и смотрят на этот проклятый вертолет.

— Стейси, быстрее, надо поговорить!

Я выволакиваю ее в коридор.

— Как ситуация с заказом Бернсайда? — спрашиваю я.

— Последнюю партию отправили два дня назад.

— Вовремя?

— Конечно, — отвечает Стейси. — Никаких проблем не было, как и с предыдущими партиями.

Бросив через плечо «спасибо», бегу дальше.

— Донован!

Его в кабинете нет. Я обращаюсь к секретарше:

— Где Боб?

— Наверное, в туалет пошел, — говорит она.

Я бегу к туалету. Когда я врываюсь туда, Боб моет руки.

— По заказу Бернсайда, — спрашиваю я, — были проблемы с качеством?

— Нет, — отвечает Боб, испуганно глядя на меня. — Я, во всяком случае, об этом ничего не знаю.

— Ну а хоть какие-нибудь проблемы были? — спрашиваю я.

Боб вытирает руки бумажным полотенцем и говорит:

— Нет, все работало как часы.

Я прислоняюсь к стене:

— Тогда какого черта он здесь делает?

— Кто? — спрашивает Боб.

— Бернсайд. Он только что прилетел на вертолете с Джонни Джонсом.

— Что?!

— Идемте со мной, — говорю я Бобу.

Мы спускаемся вниз, но перед проходной никого нет.

— Мистер Джонс проходил здесь? — спрашиваю я у вахтерши.

— Двое мужчин с вертолета? — уточняет она. — Нет, я наблюдала за ними — они пошли в цеха.

Мы с Бобом устремляемся по коридору к двойным дверям, за которыми оранжевый свет и грохот завода. Один из мастеров замечает нас и, не дожидаясь вопроса, показывает, в какую сторону направились Джонс и Бернсайд. Повернув в нужный проход, я замечаю их.

Бернсайд подходит к каждому встречному рабочему и *пожимает ему руку*. Честное слово! Он всем пожимает руки, хлопает по плечу, что-то говорит. И улыбается при этом.

Джонс идет рядом с ним и делает то же самое. Как только Бернсайд отпускает чью-то руку, Джонс пожимает ее. И так они обходят всех, кого видят.

Наконец Джонс замечает меня и Боба, хлопает Бернсайда по плечу и что-то говорит.

Бернсайд одаривает его широкой улыбкой и спешит ко мне, приветственно вытянув руку.

— Вот человек, которого я хочу поздравить особенно, — говорит Бернсайд зычным голосом. — Лучшее я оставлял напоследок, но вы меня вынуждаете. Как дела?

— Все отлично, мистер Бернсайд, — отвечаю я.

— Рого, я приехал сюда, чтобы пожать руку каждому работнику вашего завода, — рычит Бернсайд. — Вы отлично потрудились, выполняя мой заказ. Чертовски хорошая работа! Те ублюдки пять месяцев проволынили, но так и не сделали то, что обещали. А вы справились за пять недель. Должно быть, напрячься пришлось, а?

Джонс опережает мой ответ:

— Мы с Баки сегодня вместе обедали, и я рассказал ему, как вам пришлось все бросить ради его заказа, как все силы были направлены на это, как каждый выложился на все сто!

— А... да, мы постарались, — говорю я.

— Не возражаете, если я еще побуду здесь? — спрашивает Бернсайд.

— Конечно нет, — отвечаю я.

— Это не повредит вашей производительности труда?

— Нисколько.

Я поворачиваюсь к Доновану и уголком рта говорю ему:

— Приведите сюда Барбару Пенн с фотоаппаратом. И пусть побольше пленки захватит.

Донован мчится в заводоуправление, а мы с Джонсом следуем за Баки, который продолжает свой путь по цеху. Теперь уже руки каждому рабочему жмем мы трое.

Я замечаю, что Джонни просто переполнен восторгом. Когда Баки несколько отдалается и слышать нас не может, он поворачивается ко мне и вполголоса спрашивает:

— Какой у вас размер обуви?

— Десять с половиной, — говорю я. — А что?

— Я же должен вам пару туфель, — говорит он.

— Да ничего, Джонни, не беспокойтесь.

— Эл, мы на следующей неделе подписываем с людьми Бернсайда долгосрочный контракт — десять тысяч единиц модели 12 в год!

От этой цифры я едва не спотыкаюсь.

— Вернувшись в управление, я намерен поставить на уши всех своих людей, — продолжает он. — Мы развоним по всем углам о ваших успехах, потому что только ваш завод во всем филиале способен выпускать в срок качественную продукцию. С вашей продолжительностью производственного цикла мы захватим весь рынок! Теперь у нас наконец-то есть победитель.

Я сияю.

— Спасибо, Джонни. Но должен признаться, заказ Бернсайда не потребовал от нас каких-либо экстраординарных усилий.

— Ш-ш-ш-ш! Не надо, чтобы Бернсайд об этом знал, — говорит Джонни.

За спиной я слышу диалог двух рабочих.

— Что это все значит? — спрашивает один.

— Понятия не имею, — говорит другой. — Но сдается мне, что мы что-то сделали хорошо.

Накануне совещания, посвященного деятельности нашего завода, отрепетировав свое выступление, заготовив десяток копий отчета и не зная, что мне еще делать, кроме как гадать о возможных неприятностях, я звоню Джулии.

— Привет, — говорю я. — Мне завтра утром отчитываться в управлении филиала. И поскольку Форест-Гров находится неподалеку, я бы хотел приехать и переночевать у вас. Что скажешь?

— Конечно, это было бы здорово, — отвечает она.

Я пораньше срываюсь с работы и еду.

Когда я выруливаю на межштатную магистраль, Бирингтон оказывается по левую руку от меня. Умоляющий плакат «Купите меня!» на крыше самого высокого в городе здания все еще на месте. Перед моим взором расстилается город. Тридцать тысяч жителей, занятые своими проблемами, даже не подозревают о том, какая маленькая, но очень важная часть их экономического будущего будет завтра решена. Большинству из них нет никакого дела до нашего завода, им все равно, чем мы занимаемся.

Конечно, если «ЮниВер» нас закроет, они будут возмущены и напуганы. А если нас не закроют? Никто и глазом не моргнет. Никто даже не узнает, через что нам пришлось пройти ради этого.

Что ж, выиграем мы или проиграем, я знаю, что сделал все, что мог.

Когда я подъезжаю к дому родителей Джулии, Шерон и Дейв уже бегут навстречу. Сбросив с себя костюм и облачившись в домашнюю одежду, я провожу часок с детьми. Когда они меня утомляют, Джулия предлагает сходить вдвоем куда-нибудь поужинать. У меня возникает чувство, что она хочет со мной поговорить.

Я немного привожу себя в порядок, и мы отправляемся. Когда мы проезжаем мимо парка, Джулия предлагает:

— Может, остановимся ненадолго?

— С чего бы? — спрашиваю я.

— В прошлый раз, когда мы были здесь, мы не закончили прогулку, — говорит она.

Я торможу у тротуара. Мы выходим из машины и дальше идем пешком. Подходим к скамейке у реки и садимся.

— Что у тебя завтра за совещание? — спрашивает она.

— Отчет о работе завода, — говорю я. — Филиал будет решать нашу судьбу.

— И что, ты думаешь, они скажут?

— Мы не вполне добились того, что я обещал Пичу, — говорю я. — Некоторые цифры выглядят не так хорошо, как они есть на самом деле, из-за правил бухучета. Помнишь, я тебе об этом рассказывал?

Джулия кивает, а я качаю головой, все еще негодуя по поводу результатов аудита.

— Но даже это не отменяет того факта, что месяц был хороший. Просто мы не можем доказать, каким на самом деле он был фантастическим.

— Но ты же не думаешь, что они и вправду закроют завод? — спрашивает Джулия.

— Не думаю, — отвечаю я. — Надо быть полными идиотами, чтобы приговорить нас к смерти из-за роста себестоимости продукции, ведь даже при этом мнимом росте мы зарабатываем для компании деньги.

Жена берет меня за руку и говорит:

— Мы с тобой в то утро так хорошо позавтракали.

Я с улыбкой отвечаю:

— Стойко выслушав мою бессвязную болтовню в пять часов утра, ты заслужила это.

— После того разговора я вдруг поняла, как мало знаю о твоей работе, — говорит она. — Тебе надо было чаще рассказывать мне о ней.

Я пожимаю плечами:

— Я не знаю, почему не рассказывал. Наверное, думал, что ты не захочешь слушать, или не хотел тебя загружать.

— А мне надо было чаще спрашивать, — задумчиво произносит она.

— Честно говоря, у тебя было не так много возможностей спрашивать, учитывая, как редко я бывал дома.

— Когда ты не приходил домой — ну, перед тем, как я уехала, — я действительно принимала это на свой счет, — говорит она. — Я не могла поверить, что это вовсе не из-за меня. В глубине души я думала, что работа была для тебя просто оправданием, поводом быть от меня подальше.

— Ну что ты, Джулия! Все было совсем не так. Когда наступили тяжелые дни, я просто говорил себе, что ты должна понимать, как это важно. Прости меня. Я, конечно, должен был больше тебе рассказывать.

Она сжимает мою руку:

— Я думала о том, что ты говорил о нашем браке, когда мы сидели здесь последний раз. И должна сказать, ты прав. Мы уже давно плывем — плыли — по течению. И это течение постепенно разводило нас. Я наблюдала за тем, как ты с годами все больше погружался в свою работу. И, постепенно теряя тебя, я, в порядке компенсации, все больше отвлекалась на разную чепуху — на украшение дома, на пустопорожние разговоры с подругами. Мы упустили из виду главное.

Я смотрю на Джулию, озаренную солнечным светом. Того ужасного мелирования, которое я заметил у нее на голове в тот день, когда приехал домой после поломки станка NCX-10, уже нет. Волосы отросли и стали прежними — густыми, прямыми, темно-каштановыми.

Джулия говорит:

— Эл, одно я знаю наверняка: мне нужно больше быть с тобой. Это всегда было моей проблемой.

Она смотрит на меня своими голубыми глазами, и во мне просыпается давно забытое чувство.

— Я наконец-то поняла, почему не хотела возвращаться с тобой в Бирингтон, — продолжает она. — Дело не в самом городе, хотя он мне по-прежнему не очень нравится. Дело в том, что, живя порознь, мы стали гораздо больше времени проводить вместе. Я хочу сказать, что пока мы жили в одном доме, мне казалось, что ты воспринимаешь меня как нечто само собой разумеющееся, как мебель. Теперь ты даришь мне цветы. Находишь время быть со мной и детьми. Эл, это чудесно. Я знаю, что так не может продолжаться вечно, — думаю, что и родители мои от этого начинают уставать, — но не хочу, чтобы это закончилось.

Я чувствую, как хорошо мне становится.

— По крайней мере, мы уверены, что не хотим распрощаться друг с другом, — говорю я.

— Эл, я не знаю точно, какова наша цель или какой она должна быть, но я думаю, что мы должны чувствовать потребность друг в друге. Я хочу, чтобы Шерон и Дейви выросли хорошими людьми. И я хочу, чтобы мы давали друг другу то, что каждому из нас нужно.

Я обнимаю жену.

— Для начала неплохо, — говорю я ей. — Послушай, это, может быть, легче сказать, чем сделать, но я постараюсь не воспринимать тебя как что-то само собой разумеющееся. Я хочу, чтобы ты вернулась домой, но, к сожалению, должен сказать, что первопричины, лежащие в основе всех наших проблем, остаются. И они никуда не денутся. Я не могу игнорировать свою работу.

— А я об этом и не прошу, — возражает Джулия. — Я лишь хочу, чтобы ты не игнорировал меня и детей, а я со своей стороны постараюсь понять и полюбить твою работу.

Я улыбаюсь.

— Помнишь, как давным-давно, когда мы только поженились и оба работали, мы, возвращаясь домой, по два часа делились друг с другом своими профессиональными заботами, своими переживаниями? — спрашиваю я. — Жаловались друг другу, сочувствовали друг другу. Это было здорово.

— А потом родились дети... — говорит Джулия. — И ты стал работать сутки напролет...

— Да, и та привычка исчезла, — говорю я. — Может, опять начнем?

— Звучит заманчиво. Послушай, Эл, я знаю, что, бросив тебя, я выгляжу эгоисткой. Но я на какое-то время просто обезумела. Прости меня...

— Ты не должна извиняться, — отвечаю я. — Мне следовало уделять тебе больше внимания.

Улыбнувшись, Джулия говорит:

— Раз уж мы пустились в воспоминания, может, ты помнишь нашу первую ссору, и как мы потом пообещали друг другу всегда пытаться смотреть на вещи не только своими глазами, но и глазами другого. Думаю, последние два года мы делали это не слишком часто. И я хочу попробовать снова, если ты не против.

— Я тоже хочу, — говорю я.

Мы нежно прижимаемся друг к другу.

— Так... может, поженимся? — спрашиваю я.

Она говорит:

— Я все пробую дважды.

— А может, все-таки не стоит тебе пробовать. Ясно, что идеальным наш брак не будет никогда, — говорю я ей. — Мы наверняка будем ссориться и дальше.

— А я, скорее всего, буду опять время от времени эгоисткой, — добавляет она.

— Какого черта, — говорю я. — Поехали в Лас-Вегас, найдем там мирового судью, и нас быстренько разведут.

Джулия смеется:

— Ты серьезно?

— Нет, сегодня не могу, — говорю я. — Завтра утром совещание. Может, завтра вечером?

— Ты серьезно?

— С тех пор как ты ушла, я всю зарплату клал на книжку. Послезавтра у нас определенно появится время хотя бы часть этих денег просадить.

Джулия улыбается:

— Ну что ж, кутить так кутить.



На следующее утро около десяти часов я вхожу в конференц-зал на пятнадцатом этаже здания «ЮниКо». За дальним концом стола сидит Хилтон Смит; рядом с ним я вижу Нила Кревица. С обеих сторон от них — сотрудники управления.

Я здороваюсь:

— Доброе утро.

Хилтон смотрит на меня без тени улыбки и произносит:

— Если вы закроете дверь, мы начнем.

— Минуточку, — говорю я. — Билла Пича еще нет. Мы же подождем его?

— Билл не придет. У него важные переговоры, — отвечает Смит.

— Тогда я предпочел бы отложить рассмотрение отчета, пока он не сможет присутствовать, — говорю я.

Взгляд Смита наливаются сталью.

— Билл попросил меня провести это совещание без него и передать ему мои рекомендации, — говорит он. — Поэтому, если вы хотите что-то сказать о своем заводе, я предлагаю вам начать. В противном случае мы сделаем выводы непосредственно из вашего письменного отчета. Но, учитывая рост себестоимости продукции на вашем заводе, о котором сообщил мне Нил, я думаю, вам все-таки следует объясниться. В частности, мне хотелось бы знать, почему вы не соблюдаете правила при определении оптимальных объемов партий.

Я прохаживаюсь перед ними, прежде чем ответить. Я начинаю злиться, однако стараюсь унять гнев и здраво раскинуть мозгами. Ситуация мне совсем не нравится. Пич, черт его подери, обязан был быть здесь. И я собирался отчитываться перед Фростом, а не его заместителем. Хилтон наверняка договорился с Пичем, чтобы самому стать моим судьей и, возможно, палачом. Я решаю, что безопаснее всего будет побольше говорить.

— Хорошо, я отвечу вам, — говорю я. — Но прежде, чем я начну свой доклад о положении дел на заводе, позвольте мне задать вопрос. Является ли снижение себестоимости продукции целью деятельности филиала «ЮниВер»?

— Разумеется, — нетерпеливо отвечает Хилтон.

— Нет, на самом деле это вовсе не цель, — говорю я им. — Цель «ЮниВер» — зарабатывать деньги. Согласны?

Кревиц, ерзая в своем кресле, отвечает:

— Это верно.

Хилтон осторожно кивает.

— Теперь я намерен доказать вам, что, как бы ни выглядела согласно стандартным методам расчета, наша себестоимость, завод, которым я руковожу, никогда еще не был столь способен зарабатывать деньги, как сейчас.

И я приступаю.

Проходит полтора часа, и когда я пускаюсь в объяснение относительно влияния «узких мест» на состояние запасов и величину выработки, Хилтон останавливает меня.

— Ну хватит. Вы уже отняли у нас массу времени. Однако в ваших объяснениях лично я не вижу никакого смысла, — говорит он. — Я не спорю с тем, что на вашем заводе есть парочка «узких мест» и что вы постигли их значение. Я могу лишь сказать на это «браво» и все такое, но когда я был директором завода, мы легко справлялись с «узкими местами», обходя их.

— Хилтон, мы имеем дело с ложными фундаментальными представлениями, — возражаю я.

— Не вижу в этом ничего фундаментального, — отвечает он. — В лучшем случае, это обыкновенный здравый смысл, да и то с натяжкой.

— Нет, это больше чем здравый смысл, потому что мы каждый день делаем то, что прямо противоречит устоявшимся правилам, которым следуют большинство занимающихся производством людей.

— Например? — спрашивает Кревиц.

— Согласно принятым правилам, отталкивающимся от интересов себестоимости, мы должны сначала уравновесить производственные мощности и спрос, а уже потом пытаться регулировать производственный поток через различные ресурсы, — говорю я. — Но сокращать мощности до уровня спроса не нужно вообще. Избыточные мощности нам необходимы. Правило, которому нужно следовать, такое: уравнивай спросу поток, а не мощности. Второе. Существующие методы стимулирования базируются на той посылке, что уровень использования рабочей силы предопределяется ее внутренним потенциалом, то есть работник может сделать столько, сколько в его силах, — продолжаю я. — Но эта посылка абсолютно неверна в силу существующей зависимости. Для каждого ресурса, не являющегося «узким местом», уровень активности, приносящий пользу системе, определяется не индивидуальными возможностями ресурса, а каким-то сторонним ограничением, существующим в системе.

Хилтон нетерпеливо перебивает:

— Какая разница? Когда человек работает, его работа всегда приносит пользу.

— Нет, и это *третья* ложная посылка, — отвечаю я. — Мы привыкли считать, что использование ресурса и его активность — одно и то же. А на самом деле это далеко не синонимы.

И спор продолжается.

Я говорю, что час, потерянный в «узком месте», — это час, потерянный всей системой. Хилтон утверждает, что час, потерянный в «узком месте», — это лишь час простоя конкретного ресурса.

Я говорю, что час, сэкономленный избыточным ресурсом, ничего не стоит. Хилтон настаивает на том, что час, сэкономленный избыточным ресурсом, есть час экономии.

— Оставьте эти разговоры об «узких местах», — говорит наконец Хилтон. — «Узкие места» временно ограничивают выработку. Возможно, работа вашего завода доказывает это. Но на уровень запасов они никак не влияют.

— Верно как раз обратное, Хилтон, — отвечаю я. — «Узкие места» предопределяют как уровень производства, так и уровень запасов. И я вам скажу, что на самом деле доказал наш завод: показатели, которыми мы привыкли измерять успехи производства, неверны.

Кревиц роняет из пальцев ручку, и она катится по столу.

— Тогда как вы предлагаете нам анализировать итоги работы? — спрашивает он.

— По уровню чистой прибыли, — отвечаю я. — И на основе этого параметра можно утверждать, что мой завод лучший в филиале и, может быть, даже в отрасли. Мы зарабатываем больше денег, чем кто-либо другой.

— *Пока что* зарабатываете, — говорит Хилтон. — Но если вы собираетесь так управлять заводом и дальше, я не представляю, как он может остаться прибыльным.

Я хочу ответить, но Хилтон, повысив голос, не дает мне сказать.

— Факт налицо: себестоимость вашей продукции растет, — говорит он. — А когда себестоимость растет, прибыли обречены снижаться. Это же совсем просто. И это главное, что я намерен сообщить Биллу Пичу.

Проходит немного времени, и я оказываюсь в зале один. Господа Смит и Кревиц ушли. Пустым взглядом я смотрю в свой открытый кейс, затем ударом кулака захлопываю его.

Ругаясь про себя, я выхожу из комнаты и направляюсь к лифтам. Нажимаю кнопку «вниз». Но

когда лифт подходит, я уже далеко. Я опять иду по коридору, направляясь в угловой кабинет. Секретарша Билла Мег следит за моим приближением, перебирая папки с бумагами.

— Мне нужно видеть Билла, — говорю я, подходя к ее столу.

— Входите. Он ждет вас, — отвечает она.

— Здравствуй, Эл, — приветствует он меня. — Я знал, что ты не уйдешь, не повидавшись со мной. Присаживайся.

Я начинаю говорить, еще не дойдя до его стола.

— Хилтон Смит собирается представить негативную оценку деятельности завода, и мне кажется, что, как мой начальник, ты должен выслушать меня, прежде чем делать выводы.

— Давай рассказывай. Садись, мы никуда не торопимся.

Я снова начинаю объяснять ситуацию. Билл сидит подперев подбородок руками. Когда я заканчиваю, он спрашивает:

— А ты объяснил все это Хилтону?

— Во всех подробностях.

— И какова его реакция?

— Он, по сути, отказывается слушать и продолжает твердить, что, пока себестоимость продукции повышается, прибыли обязательно должны снижаться.

Билл смотрит мне прямо в глаза и спрашивает:

— А ты не допускаешь, что он может быть прав?

— Нет, не допускаю. Пока я держу операционные расходы под контролем и Джонни Джонс доволен мной, я не вижу, каким образом прибыли, могут перестать расти.

— Отлично, — говорит Билл и обращается по селектору к Мег: — Вызовите ко мне, пожалуйста, Хилтона, Этана и Джонни Джонса.

— Что происходит? — спрашиваю я.

— Не волнуйся, сейчас увидишь, — спокойно отвечает он.

Довольно скоро все приглашенные входят и рассаживаются.

— Хилтон, — начинает разговор Билл, — вы сегодня слышали доклад Алекса. Вы видели все финансовые результаты. Как производственный менеджер филиала и как заместитель директора филиала, что вы порекомендуете?

— Я считаю, что Алекса нужно призвать к порядку, — говорит Хилтон официальным тоном. — И считаю, что на его заводе необходимо осуществить немедленные оздоровительные мероприятия, пока не стало слишком поздно. Производительность труда снижается, себестоимость продукции растет, надлежащие процедуры не выполняются. Я считаю, нужно безотлагательно принимать меры.

Этан Фрост прокашливается и, когда все поворачиваются к нему, говорит:

— А как быть с тем фактом, что последние два месяца завод закончил с прибылями, а не убытками и принес филиалу немало денег?

— Это лишь временное явление, — возражает Хилтон. — Мы можем ожидать очень больших убытков в самом ближайшем будущем.

— Джонни, вы хотите что-нибудь добавить? — спрашивает Билл.

— Разумеется. Завод Алекса — единственный в нашем филиале, который доставляет клиентам то, что им нужно, в самые короткие сроки. Вы же слышали о визите Бернсайда. При таких гарантиях объема производства, какие дает долгосрочный заказ Бернсайда, завод Алекса способен весь рынок завоевать.

— Да, но какой ценой? — спрашивает Хилтон. — Ценой уменьшения объемов партий? Ценой подчинения целого завода одному заказу? Вы знаете, какие могут быть последствия?

— Но мы не подчиняли завод одному заказу! — я уже не могу сдерживать свой гнев. — У нас, кстати говоря, нет ни одного просроченного заказа. Все мои клиенты довольны.

— Чудеса бывают только в сказках, — цинично заявляет Хилтон.

Все замолкают. Я не могу больше терпеть:

— Так что же, завод закрывается?

— Нет, — отвечает Билл. — Отнюдь. Неужели ты считаешь нас дураками, способными закрыть золотую жилу?

Я облегченно вздыхаю. Только сейчас я замечаю, что слушал Билла, затаив дыхание.

— Как производственный менеджер филиала, — наливаясь яростью, говорит Хилтон, — считаю своим долгом заявить протест.

Билл не обращает на него никакого внимания и, повернувшись к Этану и Джонни, говорит:

— Скажем ему сейчас или подождет до понедельника?

Этан и Джонни смеются.

— Хилтон, сегодня утром я просил вас заменить меня, потому что в это время у меня была встреча с Грэнби. Через два месяца мы трое уходим на повышение, в управление группы. Грэнби предоставил нам самим решить, кто станет директором филиала. Я думаю, мы все трое сделали правильный выбор. Поздравляю, Алекс. Ты сменишь меня.

Когда я возвращаюсь на завод, Фрэн вручает мне сообщение:

— Это от Билла Пича. Что происходит?

— Позовите всех. У меня хорошие новости. — Я улыбаюсь.

Сообщение Билла: «Рекомендую использовать эти два месяца для подготовки. Тебе еще есть чему поучиться, пострел».

Наконец-то мне удастся дозвониться до Ионы в Нью-Йорк и посвятить его в последние новости. Хоть он и рад за меня, удивления в его голосе не слышно.

— Я все это время боялся за свой завод, — говорю я ему. — Теперь у меня их будет три.

— Удачи вам, — произносит Иона. — Так держать!

Торопливо, боясь, что он повесит трубку, полным отчаяния голосом я говорю:

— Боюсь, что удачи мне будет недостаточно. Я уже исчерпал себя. Может, вы приедете и поможете мне? — Я не для того два часа разыскивал Иону, чтобы просто услышать его поздравления. Честно говоря, перспектива новой работы меня пугает. Одно дело — руководить заводом, и совсем другое — филиалом. Управлять тремя заводами означает не просто работать в три раза больше, но отвечать также за разработку и сбыт продукции.

— Даже если бы у меня было свободное время, я не думаю, что мой приезд — это хорошая идея, — слышу я в ответ.

— Почему же? Мне кажется, мы до сих пор так чудесно сотрудничали.

— Алекс, — говорит он жестким тоном, — по мере того как вы поднимаетесь по карьерной лестнице и расширяете круг своих полномочий, вам нужно учиться больше полагаться на себя. А если я приеду к вам сейчас, как вы просите, это приведет к противоположному результату: ваша зависимость от меня лишь усилится.

Я не понимаю.

— Разве вы не можете и дальше быть моим наставником?

— Могу, — отвечает он. — Но сначала вы должны точно определить, чему хотите научиться. Тогда и звоните.

Я не сдаюсь.

— Я хочу научиться управлять эффективным филиалом, разве это не очевидно?

— В прошлом вы хотели научиться управлять эффективным заводом. — В голосе Ионы слышатся нотки нетерпения. — Теперь вы хотите научиться управлять эффективным филиалом. Мы оба знаем, что на этом дело не кончится. Чему вы все-таки хотите научиться? Можете сказать конкретно?

— Наверное, я хочу научиться просто управлять — заводом, филиалом, компанией, организацией любого типа и размера. — После секундного колебания я добавляю: — Было бы неплохо также научиться управлять своей жизнью, но боюсь, что прошу слишком много.

— Почему? — говорит Иона, немало удивляя меня. — Я думаю, каждый разумный человек хочет научиться управлять собственной жизнью.

— Отлично. Так когда начнем? — спрашиваю я.

— Сейчас. Ваше первое задание — узнать, какими приемами нужно овладеть для эффективного управления.

— Что? — ошалело спрашиваю я.

— Нет, я не прошу вас разрабатывать их. Просто дайте четкое определение, какими они должны быть. Позвоните мне, когда будете знать ответ. И, Алекс, еще раз поздравляю вас с новым назначением.



— Я действительно горжусь тобой. Еще три таких шага, и дело в шляпе. Давай выпьем за это!

Наигранный энтузиазм Джулии задевает во мне больную струну.

— Нет, я так не думаю. — Я отказываюсь пить за провозглашенный тост, что, согласитесь, само по себе явление нечастое.

Джулия молчит. Она только опускает свой бокал и, подавшись вперед, смотрит мне в глаза. Она явно ждет каких-то разъяснений.

Под ее требовательным взглядом я начинаю медленно говорить, пытаюсь облечь беспорядочные мысли в слова.

— Джулия, я действительно не думаю, что за это стоит пить. Это как праздновать пустую победу. Знаешь, мне теперь кажется, ты всегда была права: мое повышение означает всего лишь одно дополнительное очко в крысиных бегах.

«Гм» — все, что я слышу от нее.

Моя жена умеет очень ясно выражаться, даже не открывая рта, — что мне не под силу. А я трачу уйму слов: «крысиные бега», «пустая победа»... О чем я вообще говорю? Но почему меня не покидает чувство, что пить за такой тост было бы неправильно?

— Наша семья заплатила слишком высокую цену за это повышение, — нахожу я нужную формулировку.

— Алекс, ты слишком суров к себе. Этот наш кризис в любом случае должен был назреть, — наконец обретает голос Джулия.

Она продолжает:

— Я много думала об этом, и давай будем честны друг с другом. Если бы ты сдался, чувство неудачи испортило бы все хорошее, что осталось в нашем браке. Я думаю, ты должен гордиться этим назначением. Ты ни через кого не перешагнул; ты выиграл абсолютно честно.

Меня пробирает озноб, когда я вспоминаю пройденный путь. Я был в глубокой яме. Над моим заводом висела реальная угроза закрытия; более 600 человек могли пополнить и без того длинные очереди безработных; моя карьера была на грани краха; а превыше всего, невероятные усилия, многие часы, без остатка вложенные в работу и подтолкнувшие благополучие нашей семьи к краю пропасти.

Короче говоря, я был в шаге от того, чтобы превратиться из яркой восходящей звезды в обычного безработного.

Но я не сдавался. Все шансы были против меня, но я продолжал борьбу. И я был не один. Иона познакомил меня со своим подходом к управлению бизнесом. В этом подходе было столько здравого смысла (потому-то он и вызвал сопротивление), что мои помощники с энтузиазмом взялись за работу. И это была интересная работа, действительно интересная. Минувшие месяцы моей жизни были как настоящий ураган. Мы нарушили практически все правила и законы корпоративной Америки. Но мы достигли своей цели. Мы сделали завод прибыльной организацией. Более того, мы спасли весь филиал. А теперь мы с Джулией сидим в модном ресторане и празднуем это событие. Я собираюсь возглавить филиал, а это означает переезд, что, несомненно, внесло свою лепту в энтузиазм Джулии.

Поднимая бокал, я с уверенностью говорю:

— Джулия, давай выпьем за мое новое назначение. Но будем понимать его истинное значение — не как шаг к вершине пирамиды, а как признание правильности выбранного нами пути.

Широкая улыбка озаряет лицо Джулии, и наши бокалы, коснувшись друг друга, издают нежный и чистый звук.

Настроение у нас обоих заметно улучшается, и мы возвращаемся к изучению меню.

— Это торжество в такой же степени твое, как и мое, — щедро говорю я. А чуть позже, уже серьезнее, прибавляю: — На самом деле это заслуга скорее Ионы, чем моя.

— Ты знаешь, Алекс, это на тебя похоже, — с явным неудовольствием произносит Джулия. — Ты столько трудился, а теперь приписываешь успех кому угодно, только не себе.

— Джулия, я серьезно. Иона дал мне все ответы, а я был лишь инструментом. И как бы мне ни хотелось думать иначе, это чистая правда.

— Нет, это совсем не правда.

Я нервно ерзаю на стуле.

— Но...

— Алекс, перестань пороть чушь, — говорит Джулия твердым тоном. — Ложная скромность тебе не идет. — Она поднимает руку, не давая мне возразить, и решительно продолжает: — Никто не принес тебе готовые ответы на серебряном блюдечке. Скажите мне, мистер Рого, сколько вечеров вы потели, прежде чем сумели найти эти решения?

— Немало, — признаю я, улыбаясь.

— Вот видишь! — Джулия пытается закрыть тему.

— Нет, не вижу, — говорю я, усмехаясь. — Я очень хорошо понимаю, что Иона не дал мне ответы в готовом виде. И кстати, в те вечера (и дни), о которых ты говоришь, довольно много времени занимали мои проклятия в его адрес за это. Но согласись, Джулия, что тот факт, что он предоставил мне свои ответы в форме вопросов, ничего не меняет.

Вместо ответа Джулия подзывает официанта и делает заказ. Она права. Продолжать разговор в таком духе — значит испортить приятный вечер.

Только когда я принимаюсь за телятину с пармезаном, мои мысли проясняются. Какова природа тех ответов и решений, которые Иона побудил нас найти? У них есть общая черта. Они определялись здравым смыслом и в то же самое время прямо противоречили всему, чему меня учили прежде. Хватило бы нам смелости попытаться внедрить их, если бы не мы сами их выстрадали? Скорее всего, нет. Если бы не было в нас той непоколебимой убежденности, которую мы выковали в борьбе, я не думаю, что мы рискнули бы претворить наши решения в жизнь.

Продолжая размышлять, я поднимаю глаза от тарелки и смотрю на Джулию. А она как будто только этого ждала.

— Почему ты не хочешь признать эти ответы своими? — слышу я ее вопрос. — Мне они кажутся довольно простыми, вполне отвечающими здравому смыслу. Почему ты думаешь, что не смог бы прийти к ним без наводящих вопросов Ионы?

— Хороший вопрос, очень хороший. Честно говоря, я сомневаюсь, что знаю ответ на него.

— Алекс, только не говори, что ты не задумывался об этом.

— Да, думал, — признаюсь я. — Мы все на заводе об этом думали. Решения кажутся тривиальными, но факт заключается в том, что долгие годы мы делали нечто совершенно противоположное. Кроме того, другие заводы продолжают настаивать на старых губительных методах работы. Может быть, Марк Твен был прав, говоря, что обыкновенный здравый смысл не так уж обыкновенен.

— Ты не ответил на мой вопрос. — Джулия держит меня «на крючке».

— Ну пощади, — молю я. — Я правда не знаю. Я не уверен даже, что понимаю значение понятия «здравый смысл». Что, по-твоему, мы имеем в виду, когда говорим о здравом смысле?

— Нечестно отвечать вопросом на вопрос. — Она отвергает мои попытки уйти в сторону.

— Почему нечестно? — делаю я еще одну попытку.

Жена не дает себе труда даже губами шевельнуть.

— Хорошо, — сдаюсь я. — Лучшее, что мне удалось придумать до сих пор, — это признание того факта, что здравым смыслом мы называем что-либо лишь в том случае, если это

согласуется с нашими интуитивными представлениями.

Джулия одобрительно кивает головой.

— Это означает, — продолжаю я, — что когда мы что-то признаем здравым смыслом, это что-то давно нам известно — хотя бы на уровне интуиции. Зачем же тогда нам так часто нужен внешний стимул, чтобы понять и признать то, что мы сами интуитивно давно знаем?

— В этом и заключается мой вопрос!

— Да, дорогая, я знаю. Вероятно, эти интуитивные умозаключения заслоняет что-то другое, не относящееся к здравому смыслу.

— Что бы это могло быть?

— Наверное, общепринятая практика.

— Разумно, — соглашается Джулия и возвращается к еде.

— Должен признаться, — говорю я через некоторое время, — что используемый Иной способ подведения к ответам через вопросы — этот сократовский подход — очень эффективно помогает снимать толстые слои закрывающей здравый смысл общепринятой практики. Я пытался объяснять эти ответы другим людям, которые нуждались в них так же, как и мы, но ничего не получалось. Более того, если бы Этан Фрост не признал достигнутый нами рост прибылей, моя настойчивость в этом могла бы привести к очень неприятным последствиям. Знаешь, удивительно, как глубоко укоренились понятия, о которых мы постоянно твердим и которые каждый день практикуем, но не даем себе труда самостоятельно задуматься о них. «Не давайте ответов; просто задавайте вопросы!» Вот чем мне придется заняться.

Похоже, Джулия не исполнена энтузиазма.

— Что такое? — спрашиваю я.

— Ничего.

— «Не давать ответов» — определенно имеет смысл, — я пытаюсь убедить ее. — Давать готовый ответ, когда ты стремишься убедить кого-то, кто слепо следует общепринятой практике, совершенно бесполезно. В этом случае есть, по существу, только две возможности: либо тебя не понимают, либо тебя понимают.

— Объясни.

— В первом случае никакого особого вреда нет — люди тебя попросту игнорируют. А вот второй случай может быть намного хуже. Люди могут понять тебя. И тогда они воспримут твои слова как что-то, что хуже всякой критики.

— Что же хуже всякой критики? — невинным тоном спрашивает Джулия.

— Конструктивная критика. — Я улыбаюсь, вспоминая резкость реплик Хилтона Смита и этого Кревица. — Ты прав, но бьешь ниже пояса. Этого люди не прощают.

— Алекс, не нужно объяснять мне, когда я хочу убедить кого-то — особенно своего мужа, — что давать готовые ответы негоже. Но я не убеждена, что задавать вопросы намного лучше.

Я задумываюсь над ее словами. Джулия права. Когда я задавал вопросы, это воспринималось как высокомерие или, хуже того, как негативизм с моей стороны.

— Пожалуй, следует дважды подумать, прежде чем бросаться на ветряные мельницы общепринятой практики, — угрюмо заключаю я.

Джулия принимается за ароматный пирог с сыром, который ставит перед нами официант. Я следую ее примеру.

К тому времени, когда подают кофе, я набираюсь достаточно сил для продолжения разговора.

— А что, Джулия, неужели меня действительно так трудно в чем-либо убедить? Что-то не припомню, чтобы я доставлял тебе так уж много проблем в этом смысле.

— Ты что, шутишь? Ты не только сам упрям как осел, но и детям свои гены передал. Бедный Иона, как ему, наверное, было трудно с тобой!

Подумав немного, я говорю:

— Нет, с Ионой все было как-то по-другому. Видишь ли, когда я разговаривал с ним, меня не покидало чувство, что у него не только все вопросы приготовлены заранее, но что и к моим вопросам он готов. Должно быть, сократовский метод — это не просто задавать вопросы. Одно могу сказать: импровизировать с этим методом опасно. Поверь мне, я пробовал. Это как бросать заточенный бумеранг.

И тут до меня доходит. Это и есть ответ. Метод, которому я должен научиться: как убеждать других людей, как снимать слои общепринятой практики, как преодолевать сопротивление переменам.

Я рассказываю Джулии о своем последнем телефонном разговоре с Ионой.

— Это очень интересно, — говорит она, когда я заканчиваю. — Тебе определенно нужно научиться лучше управлять своей жизнью. Но, дорогой мой, — смеется она, — будь осторожен. Помни, что стало с Сократом. Его заставили выпить яд.

— Я не собираюсь травить Иону ядом, — отвечаю я, не помня себя от возбуждения. — Джулия, вот послушай. Когда бы я ни разговаривал с Ионой о проблемах на моем заводе, он всегда, как мне казалось, знал, что я скажу. И это меня одно время очень волновало.

— Почему?

— Когда и как он мог узнать так много? Я не говорю о теории. Я говорю о его столь близком знакомстве с реальной практикой производства. В промышленности он и дня не проработал. Он физик. Я не могу поверить, что ученый, сидящий в своей башне из слоновой кости, так много знает обо всех подробностях реального производственного процесса. Что-то не сходится.

— Алекс, если это действительно так, мне кажется, тебе следует попросить Иону поучить тебя не только сократовскому методу.



Лу — мой первый и самый важный объект. Если я не смогу уговорить его, я пропал. А уговорить его будет нелегко. Ему скоро на пенсию, и я знаю, насколько он прижился в этом городе. Я делаю глубокий вдох и захожу в его кабинет.

— Здравствуйте, Лу. Как у вас дела?

— Неплохо. Чем могу?

Начало отличное, но все-таки мне не хватает духу перейти прямо к делу.

— Я вот тут думал о вашем прогнозе на следующие два месяца, — говорю я. — Как вы полагаете, нам все-таки удастся достичь пятнадцатипроцентного роста чистой прибыли и поддерживать ее на этом уровне? Не то чтобы это было критически важно, — спешу добавить я, — но мне бы хотелось дать Хилтону Смиту хотя бы малейший повод сказать «я же говорил!».

— Можете спать спокойно. Согласно моим расчетам, в следующие два месяца мы легко достигнем двадцатипроцентного роста чистой прибыли.

— Что?! — Я не верю своим ушам. — Лу, что это с вами? С каких это пор вы доверяете нашему оптимистичному отделу маркетинга?

— Алекс, за последнее время я наблюдал много изменений, но верить отделу маркетинга пока не научился. На самом деле мой прогноз базируется на некотором сокращении поступления заказов.

— Как же вам удалось вытащить этого кролика из шляпы?

— Присядьте. Я должен сказать вам что-то важное, и это потребует времени.

Ясно, что сейчас я услышу об очередном трюке счетоводства.

— Хорошо, — говорю я.

Я устраиваюсь поудобнее, пока Лу перебирает бумаги. Минуты через две я начинаю терять терпение.

— Так что, Лу? — спрашиваю я.

— Алекс, мы обвиняли неправильную систему расчета себестоимости, которая искажала истинное положение вещей. Мы были уверены, наш рост прибылей равен семнадцати процентам, а не 12,8, как получалось, исходя из «правильных» расчетов. Я знаю, как это вас злило, но я обнаружил, что искажение даже больше, чем мы думали. Оно связано с тем, как мы оцениваем уровень запасов, но объяснить это трудно. Может быть, я попробую сделать это прямо по балансовому отчету.

Лу снова замолкает. На этот раз я терпеливо жду.

— Начну, пожалуй, с вопроса, — продолжает он. — Вы согласны с тем, что запасы относятся к пассиву?

— Конечно. Это все знают. И даже если бы мы этого не знали раньше, последние месяцы показали нам, насколько запасы являются пассивом. Вы думаете, мы смогли бы так быстро выполнить заказы, если бы цеха по-прежнему были запружены запасами незавершенного производства? А вы заметили, как повысилось качество, что нам удалось совершенно отказаться от сверхурочной работы, не говоря уже о том, что сегодня мы почти не нуждаемся в диспетчерах?

— Да, — соглашается Лу, продолжая шуршать бумагами. — Запасы определенно являются пассивом, но вопрос в том, в какой колонке балансовой ведомости их следует фиксировать!

— Это же священная корова, Лу! — Я вскакиваю на ноги. — Я знал, что финансовая отчетность далека от реалий, но чтобы настолько — чтобы пассивы превращать в активы? Я никогда даже не сознавал всех последствий... Скажите, а велики ли искажения в конечном счете?

— Больше, чем вы думаете, Алекс. Я проверял и перепроверял, но цифры говорят сами за себя.

Видите ли, мы оценивали стоимость запасов с точки зрения стоимости изготовления деталей. А эта стоимость включает в себя не только стоимость материала, но и стоимость, добавленную в процессе работы. Вы знаете, — спрашивает Лу, — как мы действовали в последние несколько месяцев? Донован работал только над теми деталями, на которые были заказы. Стейси соответственно отпускала материалы. Мы сократили запасы незавершенного производства на пятьдесят процентов и примерно на двадцать пять процентов запасы готовых изделий. Мы много сэкономили, не покупая материалы для восполнения сокращаемых запасов, и об этом свидетельствуют цифры денежного потока. Но по документам получается, что активы, представленные запасами, сократились, поскольку мы только частично компенсировали их не потраченными на новые запасы деньгами. И за весь период, пока мы сокращали запасы, вся разница между стоимостью продукции и стоимостью сокращаемых материалов списывалась в убыток.

У меня пересыхает во рту.

— Лу, так вы говорите, что мы фактически сами себя наказываем, делая хорошее дело? Сокращение избыточных запасов представлено в наших отчетных документах как убытки?

— Да, — отвечает Лу, не отрывая взгляда от бумаг.

— А если бы не это, каким был наш рост на самом деле?

— На самом деле истинный рост прибылей за каждый из трех последних месяцев превышал двадцать процентов, — сухо сообщает Лу.

Я изумленно смотрю на него, не веря своим ушам.

— Но в этом есть и хорошая сторона, — говорит Лу. — Теперь, когда запасы стабилизировались на новом, пониженном уровне, этот негативный момент больше не будет портить нам статистику.

— Спасибо вам большое, — саркастически заявляю я и иду к выходу.

В дверях я снова поворачиваюсь к Лу и спрашиваю:

— А когда вы обнаружили этот феномен? Когда вы узнали, что мы на самом деле превзошли намеченные пятнадцать процентов роста?

— Неделю назад.

— Так почему вы мне не сообщили? Я мог бы более эффективно использовать эти цифры в своем отчете.

— Нет, Алекс, вы не могли бы их использовать. Это еще больше запутало бы дело. Видите ли, всеми экономистами запасы оцениваются так, как я вам сказал. Более того, таково требование налоговой службы. Так что шансов у вас не было. Но я обсудил этот вопрос с Этаном Фростом, и он меня понял.

— Так вот в чем дело, старый вы лис! Теперь понятно, почему Этан поддержал меня, — говорю я и снова сажусь.

Мы обмениваемся улыбками, и Лу спокойным тоном произносит:

— Алекс, у меня еще один вопрос.

— Еще одна бомба?

— Можно и так сказать, но это вопрос скорее личного характера. Этан сообщил мне, что перебирается с Биллом Пичем в управление группы. Я знаю, что вам в филиале понадобится хороший главбух, который имеет опыт работы с более широким кругом проблем, соответствующим уровню филиала. Я уже почти пенсионер, мне остался год работы. Все, что я знаю, уже устарело. Поэтому...

Вот оно, говорю я себе. Я должен остановить его, пока он не сказал, что не хочет работать со мной. Когда он это скажет, уговорить его передумать будет гораздо труднее.

— Лу, подождите, — перебиваю я его. — Вы сами посмотрите, какую огромную работу вы проделали за последние месяцы. Вы же не думаете...

— Так ведь и я о том же, — в свою очередь перебивает меня Лу. — Взгляните на все это с моей точки зрения. Всю жизнь я собирал цифры и составлял отчеты. Я считал себя человеком, который должен оперировать с абсолютно полными, а не выборочными данными как совершенно беспристрастный наблюдатель. Но последние месяцы показали мне, как сильно я ошибался. Я не был объективным наблюдателем; я слепо выполнял какие-то ошибочные процедуры, не сознавая их долгосрочных губительных последствий. Я много думал об этом в последнее время. Финансовые индикаторы нам безусловно нужны, но они не должны быть для нас самоцелью. Они нужны по двум причинам. Одна из них — обеспечение контроля; мы должны знать, до какой степени компания выполняет свою главную задачу — зарабатывает деньги. Вторая причина, наверное, еще важнее. Финансовые индикаторы должны побуждать подразделения организации делать то, что нужно организации в целом. По-моему, очевидно, что ни одна из этих двух целей не достигается. Вот, к примеру, о чем мы говорили несколько минут назад? Мы очень хорошо знали, что на заводе осуществляются радикальные перемены к лучшему, но искаженные финансовые показатели едва не обрекли нас на гибель. Я подаю отчеты, касающиеся эффективности производства, себестоимости продукции, и мы теперь очень хорошо видим, что они побуждают и рабочих, и менеджеров действовать во вред компании.

Я никогда не слышал, чтобы Лу говорил так много и долго. Я согласен со всем, что он говорит, но нахожусь в полной растерянности. Я не понимаю, к чему он клонит.

— Алекс, я не могу поставить на этом точку и уйти на пенсию сейчас. Окажите мне милость, возьмите меня с собой. Я хочу получить возможность разработать новую систему бухучета, которая была бы избавлена от существующих ныне искажений и делала то, для чего она нужна, чтобы главбух, который придет после меня, мог гордиться своей работой. Я не знаю, удастся ли мне это, но дайте мне шанс.

А чего он, собственно, от меня ожидал? Я встаю и протягиваю руку:

— Договорились.

Я возвращаюсь к себе и прошу Фрэн вызвать ко мне Боба Donovan. Имея поддержку Лу с одной стороны и Боба с другой, я смогу сосредоточиться на двух сферах, которые знакомы мне меньше всего, — разработке и маркетинге.

Что делать с маркетингом, ума не приложу. Единственный человек, которого я ценю в этом отделе, — Джонни Джонс. Неудивительно, что Билл решил взять его с собой.

Звонит телефон. Это Боб.

— Привет, Эл. Мы тут сидим с Ральфом и Стейси, колдуем. Не могли бы вы присоединиться к нам?

— Сколько это займет?

— Не знаю. Наверное, до конца дня.

— В таком случае я пас. Но, Боб, нам все-таки надо поговорить. Можете оторваться на пару минут?

— Конечно.

Он появляется почти сразу.

— Что случилось, босс?

Я решаю сразу взять быка за рога:

— Как бы вам понравилось возглавить производство всего филиала?

Испустив протяжное «ого», Боб опускает свое массивное тело на стул, смотрит на меня и больше ничего не говорит.

— Что, Боб, удивлены?

— Еще бы.

Я наливаю себе кофе, когда Боб начинает говорить:

— Алекс, я не хочу уходить отсюда. Не сейчас. Знаете, еще месяц назад я уцепился бы за ваше предложение обеими руками. Я на такое повышение и надеяться не мог.

Я в изумлении поворачиваюсь к нему:

— А что такое, Боб? Боитесь, что ли?

— Вы же хорошо знаете, что нет.

— Так что за последний месяц заставило вас изменить точку зрения?

— Бернсайд.

— Он предложил вам что-то лучшее?

Раскатистый смех Боба заполняют комнату.

— Нет, Алекс, совсем нет. То, как мы справились со срочным заказом Бернсайда, открыло мне глаза на вещи, помогло увидеть все в другом свете. Я столь многому научился на этом заказе, что предпочел бы остаться на заводе и максимально развить и реализовать все то, что я понял.

Сплошные сюрпризы. А я-то думал, что знаю этих людей. Я ожидал, что Лу будет невозможно уговорить, а он сам попросился. С Бобом я никаких проблем не ждал, а он отклоняет мое предложение. Черт знает что!

— Может, объяснитесь? — Я протягиваю Бобу чашку кофе.

Стул, на котором ерзает Боб, возмущенно скрипит. Если бы мне не нужно было уходить отсюда, я приказал бы купить стул покрепче — специально для Боба.

— Вы заметили, какие удивительные события сопровождали заказ Бернсайда? — наконец спрашивает Боб.

— Ну разумеется. Я никогда не слышал, чтобы президент компании ходил по цехам своего поставщика и благодарил рабочих.

— Да, да, и это тоже. Но взгляните на всю цепочку событий. Джонни позвонил и передал совершенно неосуществимое желание клиента. Он не верил, что это желание можно удовлетворить, да и сам клиент в этом сомневался. И внешне это действительно казалось невозможным. Но мы заглянули внутрь проблемы. Мы учли пропускную способность «узких мест», учли ограничения, накладываемые поставщиками, и сделали совершенно необычное встречное предложение. Мы не сказали твердо ни «да», ни «нет» и существенно растянули сроки. Мы предложили, фактически, новую сделку, которая была осуществима и которая, как оказалось, еще больше устраивала заказчика, чем его первоначальное пожелание.

— Да, — говорю я, — это была хорошая работа. Особенно если учесть, что за этим последовало. Но это было все-таки довольно необычное стечение обстоятельств.

— Оно было необычным только потому, что мы не привыкли проявлять инициативу. Но, может быть, можно сделать это обычной практикой, стандартом? Чувствуете? Мы фактически сами организовали сделку, хотя нам положено заниматься исключительно производством, а не сбытом.

Я задумываюсь над словами Боба. Он прав. Теперь я начинаю понимать, куда он клонит.

Вероятно, Боб неправильно интерпретирует мое молчание, поэтому говорит:

— Для вас это, может, и не новость. Вы всегда рассматривали производство и сбыт как звенья одной цепи. Но встаньте на мое место. Я всегда был занят производством и видел свою задачу в том, чтобы расхлебывать кашу, которую заваривают эти ловкачи-продавцы, дающие клиентам нереальные обещания. И для меня вся эта ситуация стала настоящим откровением. Вот смотрите, мы сообщаем отделу продаж жесткое время производства по каждому типу продукции. И эти цифры они используют, давая обещания клиентам. Конечно, истинное время может отличаться, но ненамного. Наверное, есть и другой путь. Возможно, время производства следует оговаривать в каждом случае отдельно, в зависимости от загрузки «узких мест». И, может быть, не всегда стоит воспринимать требуемое клиентом количество как одну большую партию, которую мы должны выпустить единовременно. Алекс, мне бы

хотелось вникнуть во все это как следует. Собственно, этим мы сейчас с Ральфом и Стейси и занимаемся. Мы искали вас. Мы думаем, что вам стоит присоединиться к нам. Это действительно очень интересно.

Это несомненно интересно, но я не могу себе позволить сейчас вникать в это. Мне нужно готовиться к переходу на новую должность.

— Расскажите вкратце, к чему вы пришли, — прошу я.

— Мы хотим, чтобы именно производственное подразделение стало доминирующей силой при заключении сделок. Мы хотим, если угодно, «проектировать» продажи. Условия продаж должны максимально отвечать интересам клиента и в то же время соответствовать возможностям завода, как это было в случае с Бернсайдом. Но вы понимаете, что для этого я должен быть здесь, на заводе. Пока мы не разберемся с этим до конца, пока не разработаем новые процедуры, мы должны быть непосредственно на месте действия, вникая в детали.

— Понятно, — отвечаю я. — Значит, вы хотите заняться разработкой новых процедур. Это все, конечно, интересно, но, Боб, это же не ваша стихия. С каких пор вы интересуетесь такими вещами?

— С тех пор, как вы заставили нас переосмыслить все, что мы делаем. Пока мы работали как все и как всегда, мы медленно, но верно шли ко дну. А потом мы остановились и решили пересмотреть все, что делаем, начиная с самых азов. Взгляните, сколько священных коров нам пришлось зарезать! Работник должен быть всегда при деле — за борт! Оптимальные объемы партий — туда же. Загружать ресурс работой только потому, что есть свободные материалы и люди, — тоже побоку. И список можно продолжать. Но посмотрите на результат! Если бы я не видел результат своими глазами, ни за что не поверил бы. Да, Алекс, я действительно хочу остаться здесь и продолжить начатое. Я хочу занять ваше место директора завода. Вы заставили нас пересмотреть и изменить все правила производства. Вы научили нас видеть в производстве средство удовлетворения спроса. И теперь я хочу изменить роль, которую производство играет в заключении сделок.

— Я не против, — говорю я. — Но когда, — я мысленно добавляю «и если», — вы все-таки разработаете эти процедуры, нам ведь нужно будет распространить их на другие заводы филиала. Вы возьметесь за это?

— Конечно, босс. Я научу их парочке трюков.

— Давайте за это выпьем, — говорю я, и мы чокаемся чашками с кофе.

— А кого вы предложите на свое место? — спрашиваю я. — Честно говоря, никто из ваших подчиненных особого доверия не внушает.

— К сожалению, должен с вами согласиться. Я бы предпочел видеть на этом месте Стейси, но сомневаюсь, что она согласится.

— Надо спросить у нее. Знаете что? Давайте-ка вызовем сюда Стейси и Ральфа и все это обмозгуем.

— Так вы его все-таки разыскали? — спрашивает Стейси Боба, входя вместе с Ральфом в мой кабинет. Они едва не сгибаются под тяжестью принесенных бумаг.

— Да, Стейси, — отвечаю я. — И идея, которую он мне сообщил, выглядит многообещающе. Но сначала я хотел бы обсудить с вами совсем другой вопрос. Мы только что договорились с Бобом, что он займет место директора завода. Как вы отнесетесь к предложению занять должность менеджера по производству?

— Поздравляю, Боб. — Они обмениваются рукопожатием. — Я не удивлена.

Не дождавшись ответа Стейси, я продолжаю:

— Можете сразу не отвечать, подумайте. Мы знаем, что вы любите свою работу и едва ли хотите нагружать себя еще и работой с персоналом, что входит в обязанности менеджера по производству, но мы оба думаем, что вы проделали бы в новой должности фантастическую работу.

— Не сомневаюсь, — вставляет Боб.

Стейси спокойно смотрит на меня и говорит:

— Вчера вечером перед сном я молилась. Молилась, чтобы вы предложили мне это место.

— Есть! — восклицает Боб.

— Будем считать, что договорились, — говорю я. — Но все-таки скажите мне, почему вам так хочется взяться за эту работу?

— И то правда! — опять встречается Боб. — Похоже, работа менеджера по материальному снабжению на этом заводе становится из серии «не бей лежачего». Никаких тебе авралов, ничего не надо проталкивать... Не знал я, что вам нравится вся эта производственная суматоха.

— А мне она и не нравится, — отвечает Стейси. — Потому-то я и очарована нашими новыми методами работы, когда материалы отпускаются в соответствии с пропускной способностью «узких мест». Но вы знаете мои опасения: что будет, если возникнут новые «узкие места»? В последнее время я и мои люди каждый день отслеживаем очереди перед сборочным конвейером и перед «узкими местами» — мы называем их буферами. Мы просто смотрим, чтобы все необходимые для запланированных производственных операций материалы были на месте — чтобы не было «прорех». Мы полагаем, что если возникает новое «узкое звено», это должно сразу же проявиться как «прореха» хотя бы в одном из буферов. Чтобы отработать эту технику, потребовалось какое-то время, но теперь она действует хорошо. Видите ли, как только в буфере появляется «прореха» — я говорю об операциях, запланированных не только на текущий день, но и на два-три дня вперед, — мы идем и проверяем, перед каким из рабочих центров образовался затор. И тогда...

— И тогда вы играете роль «толкачей»! — перебивает Боб.

— Ничего подобного. Мы не прерываем процессы наладки, ничего не проталкиваем вне очереди. Мы просто говорим мастеру данного рабочего центра, какую работу предпочтительно выполнить следующей.

— Очень интересно, — произношу я.

— Да. И еще интереснее стало, когда мы поняли, что раз за разом нам приходится наведываться на шесть-семь одних и тех же рабочих центров. Они не являются «узкими местами», но последовательность, в какой они выполняют те или иные заказы, очень важна. Мы называем эти рабочие центры «ресурсами, ограничивающими производительность». Сокращенно РОП.

— Да, я знаю об этом, — говорит Боб. — Мастера уже привыкли к тому, что ваши люди определяют для них приоритеты работы. Но, Стейси, вы не ответили на наш вопрос.

— Я к этому подхожу. Видите ли, в последнее время эти «прорехи» становятся все более опасными — иногда до такой степени, что при сборке приходится существенно менять очередность заказов. И становится очевидным, что мастерам РОП все труднее укладываться в сроки. Ральф говорит, что эти рабочие центры все еще обладают достаточной мощностью и еще не стали «узкими местами», но я боюсь, что любое увеличение объемов продаж может повергнуть нас в хаос.

Вот она, бомба! Она тикала у нас под самыми ногами, а я этого не осознавал. Я давлу на отдел маркетинга, чтобы он обеспечивал дальнейший рост заказов, но, по словам Стейси, это может взорвать весь завод. Я еще не успеваю переварить сказанное, как Стейси продолжает:

— Понимаете, в чем дело? Мы пытались повысить пропускную способность «узких мест» и упустили из виду, что точно так же нужно наращивать пропускную способность РОП. Если мы не перестроимся, то окажемся в ситуации взаимодействия «узких мест». Видите ли, как менеджер по материальному снабжению, я здесь бессильна. Если возникнет взаимодействие «узких мест», хаос неизбежен — придется тогда расставлять «толкачей» по всему заводу.

— Что же вы предлагаете? — спрашиваю я.

— Ключ — в руках менеджера по производству. Система управления буферами должна использоваться не только и не столько для отслеживания недостающих заготовок, сколько для локального сосредоточения усилий по повышению производительности. Мы должны обеспечить, чтобы РОП всегда имели достаточную пропускную способность и не превратились в «узкие места». Вот почему я хочу занять ваше место, Боб. Я хочу сделать так, чтобы работа

менеджера по материальному снабжению и дальше была скучной. Я хочу показать вам всем, как достичь локальных улучшений и как продолжать наращивать выработку, выжимая ее из тех же ресурсов.

— А вы, Ральф? Настал ваш черед удивить меня.

— Что вы имеете в виду? — спрашивает он спокойным тоном.

— Похоже, здесь у каждого задуман свой потрясающий проект. Какой козырь вы прячете у себя в рукаве?

Ральф застенчиво улыбается:

— Не козырь — всего лишь пожелание.

Мы ободряюще киваем ему.

— Мне начала нравится моя работа. Я почувствовал себя членом команды.

Мы продолжаем одобрительно кивать.

— Раньше я впустую терзал компьютер, обрабатывая неточные или устаревшие данные. Теперь я знаю, что завод во мне нуждается и что я вношу свой посильный вклад в его работу. Но знаете что? Я думаю, что произошедшие перемены, во всяком случае в том, что касается моей работы, поистине фундаментальны. Что содержится в моих папках? Данные. Что вы обычно требуете от меня? Информацию. Я всегда считал, что информация — это определенные срезы данных, необходимые для принятия решения. И я должен признаться, что в большинстве случаев имевшиеся у меня данные для принятия решений были непригодны. Помните, как мы пытались отыскать «узкие звенья»? — Ральф смотрит на каждого из нас по очереди. — Мне потребовалось четыре дня, чтобы признать, что я не в состоянии найти ответ. И тогда я начал понимать, что информация есть нечто большее. Информация — это ответ на задаваемый вопрос. И чем больше ответов я способен отыскать, тем более достойным членом команды я становлюсь. Сама концепция «узких мест» позволила мне играть более важную роль в общем деле. Давайте согласимся, что сегодня завод в своей деятельности целиком повинуется графику, исходящему от компьютера. Каково мое пожелание, спрашиваете вы? Я хочу разработать систему, которая помогла бы Бобу достичь того, чего он хочет достичь, помогла бы существенно сократить время и усилия, требуемые для «проектирования» продаж, как он это называет. Я хочу разработать систему, которая поможет Стейси управлять буферами и добиваться существенного роста производительности. Я хочу придумать систему, которая поможет Лу вести более полезный и реалистичный бухгалтер. Как видите, у меня, как и у каждого, есть свои мечты.



Уже довольно поздно, дети спят. Мы с Джулией сидим на кухне и пьем чай. Я рассказываю ей обо всем, что произошло сегодня на заводе. Кажется, ей действительно интересно.

Мне это нравится. Когда я делюсь с Джулией пережитым за день, это помогает мне самому лучше понять, что произошло.

— И что ты думаешь по этому поводу? — спрашиваю я ее наконец.

— Кажется, я понимаю, что имел в виду Иона, когда предостерегал тебя от растущей зависимости, — отвечает она.

Я задумываюсь над ее словами.

— Что ты имеешь в виду?

— Может, я ошибаюсь, но у меня создалось впечатление, что ты не слишком уверен в способности Лу создать новую систему бухучета.

— Ты права, — улыбаюсь я.

— Эта новая система действительно важна для тебя?

— Шутишь, что ли? Я не знаю ничего более важного.

— И я полагаю, что, если бы не твердый отказ Ионы продолжать задавать тебе наводящие вопросы, ты наверняка уже сидел бы на телефоне, пытаясь выжать из него хоть какие-то намеки?

— Скорее всего, — признаю я. — Это действительно очень важно.

— А как насчет идеи Боба? — продолжает жена. — Ее ты считаешь важной?

— Если у него получится, это будет настоящая революция. Мы гарантированно завоюем хороший кусок рынка, и наша проблема с поиском клиентуры будет решена.

— Ты веришь, что у него получится?

— Не очень. А-а. Я понял тебя. Ты хочешь сказать, что и с этим вопросом я обратился бы к Ионе. И то же касается вопросов, которые подняли Стейси и Ральф, — ведь они тоже очень важны.

— А сколько еще таких вопросов возникнет, когда ты возглавишь филиал?

— Ты права, Джулия. И Иона тоже прав. Сегодня я уже это почувствовал. Когда каждый из них высказал свои мечты в такой осязаемой форме, я задумался — а о чем мечтаю я? Единственное, что пришло мне в голову: я должен научиться управлять. Но как мне все-таки найти ответ на вопрос Ионы: какие приемы нужны для управления?

— Все на заводе многим тебе обязаны, — говорит Джулия, глядя меня по волосам. — Они гордятся тобой — и по праву. Ты создал замечательную команду. Но, когда ты уйдешь в управление филиала, эта команда распадется. Почему бы вам, пока еще есть время, не проработать этот вопрос общими усилиями? У твоих коллег будет полно времени решить собственные проблемы после твоего ухода. В любом случае, им самим будет легче решить те задачи, которые они поставили перед собой, если ты овладеешь приемами управления.

Я молча люблюсь женой. Вот кто мой настоящий советник!

И я сделал то, что она мне посоветовала. Я собрал своих помощников и объяснил им, что если каждый из них хочет свободно заниматься задуманными проектами, филиал должен как следует управляться, а для этого руководитель филиала должен понимать, что делает. А поскольку я, говоря откровенно, смутно представляю себе, как руководить филиалом, они должны напрячь свои мозги и помочь мне. И мы постановили собираться каждый день после обеда — если не будет неотложных дел — и думать о том, как следует руководить филиалом.

Я решаю начать совещание с постановки самых наивных вопросов. Коллеги, правда, могут

подумать, что я совсем растерял уверенность в себе, но я должен дать им понять, с каким масштабом проблем мне приходится иметь дело.

В противном случае все обсуждение может закончиться, в лучшем случае, фрагментированными и туманными рекомендациями.

— С чего я должен начать, вступив в новую должность? — спрашиваю я.

Они переглядываются, после чего Боб заявляет:

— Я бы начал с посещения завода Хилтона Смита.

После того как смех стихает, Лу говорит, что я первым делом должен собрать своих подчиненных из управления филиала.

— Большинство из них вы знаете, но вплотную ни с кем не работали.

— А какова цель этих собраний? — невинно спрашиваю я.

Если бы этот вопрос был задан в других обстоятельствах, не сомневаюсь, что меня бы заподозрили в полном отсутствии навыков руководителя. Но все понимают, что у нас за игра.

— Прежде всего — сбор информации, — отвечает Лу.

— Типа того, — добавляет Боб, — где вход, где туалеты...

— Нет, серьезно, собрать людей очень важно, — говорит Стейси, перебивая смех. — Ведь финансовые показатели отражают лишь малую часть общей картины. Вы должны узнать, что люди думают о происходящем. В чем они видят проблемы? Каковы отношения с клиентами?

— Кто против, — снова шутит Боб, а потом серьезным тоном добавляет: — Местную политику и интриги тоже важно знать.

— А потом?

— Потом, — продолжает Боб, — я бы побывал на заводах, посетил некоторых самых важных клиентов и, может быть, даже крупнейших поставщиков. Так я получил бы полную картину.

Сохраняя невозмутимость, я спрашиваю:

— А потом?

Наконец-то мне удалось спровоцировать их, потому что Стейси и Боб отвечают хором:

— А потом на месте разберетесь!

Как легко давать советы, когда ответственность лежит на чужих плечах! Хорошо же, мудрецы, пора поменяться ролями.

Спокойным тоном я говорю:

— То, что вы сейчас мне предлагали, — это обычная линия поведения, которая называется «езжай и на месте разберешься». Давайте вернемся назад и изобразим ситуацию при помощи схем. Где цветные мелки?

Я беру красный мелок и поворачиваюсь к доске, установленной у стены.

— Первый шаг, как вы все говорите, — выяснение фактов. Я провожу совещание, и что я обнаруживаю? Ага, вот мы выясняем факт А. — Я рисую аккуратный красный кружок. — А вот еще три кружка поменьше. А вот еще совсем крохотный и два пересекающихся. Теперь давайте поговорим с другим менеджером — это очень полезно. Но вот какое дело: он утверждает, что этот кружок на самом деле не так велик, как мы поначалу думали. Зато вот здесь, в левом верхнем углу, должны быть два круга побольше. Еще кто-то сообщает нам о существовании неких прямоугольников. Мы проверяем: да, он прав. Здесь есть прямоугольник, еще здесь и здесь. Ого, мы делаем успехи, картина постепенно разворачивается.

Собравшиеся наблюдают, как белая доска постепенно покрывается каракулями. Это напоминает мне рисунки, которые мои дети когда-то приносили из детского сада.

Однако до моих менеджеров намек, похоже, не доходит, поэтому я продолжаю более

прямолинейно:

— Наступает время поговорить с еще одним менеджером, мы ведь должны получить представление о местной политике. О, это очень интересно. Тут появляются зеленые кружочки и даже зеленые звездочки. А вот объект неопознанной формы — не беда, мы вернемся к нему позднее. Так, а теперь экскурсия по заводам, визиты к клиентам и даже некоторым поставщикам. Мы, несомненно, обнаружим еще много интересных фактов. — Говоря это, я зарисовываю всю доску накладывающимися друг на друга геометрическими фигурами. — Теперь у нас абсолютно полная картина, из которой можно извлечь много полезного, — заключаю я и кладу мелки на место. — Так что?

Картина выглядит как разноцветный кошмар. Я делаю глубокий вздох и снимаю трубку, чтобы заказать еще кофе.

Все молчат, даже Боб.

— А теперь давайте рассмотрим это на менее личном уровне, — предлагаю я. — Представим, что мы некий комитет, которому поручена неблагодарная задача узнать, что происходит. С чего вы предлагаете начать?

Все улыбаются. Предположение, что мы — комитет, позволяет всем дышать свободнее. «Частью стада быть безопаснее, — думаю я. — Никого конкретно ни в чем не обвинять».

— Ральф, может, вы возьметесь описать действия комитета?

— Члены комитета, вероятно, начали бы с того же — с выяснения фактов. И как вы только что так живописно продемонстрировали, дело закончилось бы такой же разноцветной неразберихой. Но, Алекс, разве существует другое начало? Как можно приступить к чему-либо, не зная, что происходит, не имея данных? — Ральф остается верен своей профессии. Для него знание того, что происходит, равносильно обладанию тщательно отсортированными в компьютерных файлах данными.

Боб, указывая на испещренную фигурами доску, усмехается:

— Вы называете этот сумбур знанием происходящего? Алекс, перестаньте. Мы все знаем, что эта чепуха со сбором фактов будет продолжаться, пока у нашего комитета не иссякнут идеи насчет того, где еще искать факты.

— Или закончится время, — добавляет Стейси, угрюмо улыбаясь.

— Да, конечно, — соглашается Боб и, обращаясь ко всем, спрашивает: — Что, по-вашему, сделал бы наш комитет в качестве следующего шага? Мы все понимаем, что комитет не может представить этот сумбур как отчет.

Все нервно смеются, а мне это очень нравится. Наконец-то они начали понимать, с какой проблемой я имею дело.

— Что им делать дальше? — задумчиво произносит Стейси. — Они, вероятно, попытаются как-то упорядочить эту чудовищную грудку фактов.

— Скорее всего, — соглашается Лу. — Рано или поздно члены комитета придут к идее отсортировать эти фигуры по их относительным размерам.

— Я так не думаю, — возражает Боб. — Определить относительные размеры разных форм довольно трудно. Они скорее решат отсортировать их по типу формы.

Лу, кажется, не согласен, и Боб поясняет:

— Отдельно круги, отдельно прямоугольники, отдельно звездочки.

— А что им делать с четырьмя неправильными формами? — спрашивает Ральф.

— Вероятно, их отнесут к отдельному классу — классу исключений.

— Да, конечно, — соглашается Ральф. — Главная причина постоянно возникающих потребностей в перепрограммировании — такие вот то и дело выскакивающие исключения.

— Нет, у меня есть идея получше, — упрямо заявляет Лу. — Они упорядочат их по цвету — так не будет никакой двусмысленности. Знаете что, — продолжает он, когда замечает, что Боб

собирается возразить, — давайте отсортируем их сначала по цвету, потом по форме внутри каждого цвета, а затем каждый подкласс еще и по размеру. Так все будут довольны. — Лу всегда найдет компромисс.

— Отличная идея, — берет слово Ральф. — Теперь мы можем упорядочить наши данные в форме таблиц и гистограмм. Это будет весьма впечатляющий отчет, особенно если мы воспользуемся моим новым графическим пакетом. Минимум двести страниц, гарантирую.

— Да, впечатляющий, глубокий анализ, — саркастически произношу я. Все замолкают, усваивая только что полученный горький урок.

— Вы знаете, — говорю я спустя некоторое время, — это еще хуже, чем выпускать толстые бесполезные отчеты. Чрезмерная любовь к упорядочению, к так называемой надлежащей организации может принести вред.

— Что вы имеете в виду? — спрашивает Лу.

— Я имею в виду карусель, которая всем нам очень хорошо знакома. Компания организуется согласно производственной специализации, а потом перестраивается согласно функциональным факторам — и наоборот. Сначала мы решаем, что компания тратит впустую слишком много денег, дублируя усилия, и переходим к более централизованному режиму управления. Через десять лет мы хотим поощрять предпринимательство и возвращаемся к децентрализации. Почти каждая крупная компания качается туда-сюда каждые пять-десять лет, переходя от централизации к децентрализации и наоборот.

— Да, — говорит Боб. — Если вы президент компании и не знаете, что предпринять, когда дела идут плохо, просто тасуйте карты — реорганизуйтесь. — И насмешливо продолжает: — Это то, что нужно! Реорганизация решит все наши проблемы!

Мы переглядываемся. Если бы это не было горькой правдой, мы бы рассмеялись.

— Боб, — говорю я затем. — Это не смешно. Единственная более или менее практичная идея, которая пришла мне в голову насчет того, что предпринять в новой должности, была именно такой: реорганизовать филиал.

— О нет, — раздается общий стон.

— Ладно, не будем, — говорю я и возвращаюсь к доске, на которой нет живого места. — Что же можно делать с этой кучей цветных форм, если не упорядочить их? Напрямую работать с ними совершенно непрактично. Значит, первый шаг — их классификация, упорядочение по какому-то принципу. Может быть, дальше мы придумаем что-то другое, кроме написания отчета или реорганизации компании, но сначала нужно привести эту мешанину в порядок.

Пока я смотрю на свой «рисунок», в голове возникает новый вопрос:

— Какими способами можно упорядочить все эти факты?

— Ясно, что их можно упорядочить по цвету, — отвечает Лу.

— Или по размеру, — добавляет Стейси.

— Или по форме, — Боб не собирается отказываться от своего предложения.

— А другие варианты есть? — спрашиваю я.

— Да, конечно, — говорит Ральф. — Мы можем нанести на доску воображаемую сетку и упорядочить фигуры по их координатам. — Видя наше недоумение, он поясняет: — Это даст нам возможность упорядочить фигуры по принципу их расположения на доске.

— Ну и идея, — саркастически хмыкает Боб. — Я бы уж лучше применил технику дротика: бросаешь дротик и начинаешь сортировать фигуры в том порядке, в каком попадаешь в них. Все эти методы имеют примерно столько же смысла. По крайней мере, то, что я сейчас предложил, принесет хоть какое-то удовольствие.

— Хорошо, друзья, — говорю я твердо. — Боб объяснил нам, с чем мы здесь имеем дело. Мы не понимаем, что делаем. Если возможностей сортировать данные сколь угодно много и все они совершенно равнозначны, тогда какой смысл тратить столько сил на сбор всех этих фактов? Что мы будем иметь от этого, кроме возможности произвести впечатление толстым отчетом или сотрясти компанию очередной реорганизацией, призванной попросту скрыть тот факт,

что мы не знаем, что делаем? Идея начать со сбора фактов, кажется, ни к чему хорошему не ведет. Пустая трата времени. В общем, нам надо подступиться к вопросу с какого-то другого конца. Есть идеи?

Никто не отвечает, и я говорю:

— На сегодня достаточно. Завтра продолжим — на том же месте в тот же час.



— Ну как дела, кто что придумал, есть гениальные идеи? — Я пытаюсь начать очередное совещание как можно веселее. Сам я, впрочем, веселья не чувствую. Всю ночь я ворочался в постели, пытаюсь придумать какое-нибудь решение, но ничего не вышло.

— Кажется, у меня есть идея, — берет слово Стейси. — Не то чтобы гениальная, но...

— Подождите, — говорит Ральф.

Ральф перебивает! Это что-то новенькое.

Извиняющимся тоном он поясняет:

— Прежде чем мы перейдем к новым идеям, я хотел бы вернуться к вчерашнему обсуждению. Я думаю, что мы слишком поторопились, сделав вывод, что никакая классификация ни к чему хорошему не приведет. Можно мне сказать?

— Конечно, — произносит Стейси почти с облегчением.

— В общем, — неуверенно продолжает Ральф, — как вы знаете, а может, и не знаете, в колледже в качестве дополнительного предмета я изучал химию. Одна вещь запомнилась мне очень хорошо. Вчера вечером я перебирал свои конспекты и, кажется, нашел нечто такое, что будет интересно и вам. Это история об открытии, сделанном замечательным русским ученым Менделеевым примерно сто пятьдесят лет назад.

Заметив, что завладел нашим вниманием, он продолжает говорить уже с большей уверенностью. Ральф — человек семейный — у него трое маленьких детей, и рассказывать истории он умеет.

— Начнем издалека. В Древней Греции люди считали, что в основе всего огромного разнообразия материи должен лежать простой набор элементов, из которых состоят все остальные вещества.

Он увлекается рассказом, и в его голосе появляются различные полутона.

— Греки наивно полагали, что этими элементами являлись воздух, земля, вода и...

— Огонь, — завершает перечень Боб.

— Правильно, огонь, — подтверждает Ральф.

Какой талант пропадает! Он же прирожденный рассказчик, думаю я про себя. Кто бы мог подумать?

— С тех пор, как вы знаете, люди доказали, что земля не является базовым элементом — она сама состоит из множества химических элементов. Воздух тоже состоит из разных газов, и даже вода распадается на более простые составляющие — водород и кислород. Окончательно добил этот наивный греческий подход Лавуазье, доказавший в восемнадцатом веке, что огонь — не вещество, а, скорее, процесс окисления, соединения с кислородом. За многие годы химики проделали колоссальную работу, выявляя все новые химические элементы, и к середине девятнадцатого века их было известно уже шестьдесят три. Ситуация в чем-то напоминала наш вчерашний разноцветный рисунок на белой доске. Множество кругов, прямоугольников, звездочек и других фигур разных цветов и размеров заполняли поле зрения без видимого порядка. Настоящая мешанина. Систематизировать химические элементы пытались многие, но все предлагаемые варианты отвергались как субъективные и бесполезные, поскольку опирались на случайный выбор и произвольные допущения. Дошло до того, что большинство химиков отказались от попыток найти какую-то объективную классификацию и сосредоточились на практической стороне, пытаясь получить из разных комбинаций химических элементов новые, более сложные вещества.

— Разумно, — замечает Боб. — Люблю людей практичных.

— Да, Боб, — улыбается Ральф. — Но нашелся один профессор, который утверждал, что, на его взгляд, это все равно что изучать листья, не найдя ствол.

— Хорошее замечание, — говорит Лу.

— И вот этот дотошный русский профессор, который, кстати, преподавал в Париже, решил заняться отысканием некоего фундаментального порядка, определяющего химические свойства элементов. Как бы вы действовали на его месте?

— Форма отпадает, — говорит Стейси, глядя на Боба.

— Почему? Что вы имеете против формы? — недоуменно спрашивает он.

— Отпадает, — повторяет Стейси. — Часть элементов — газы, часть — жидкости.

— Да, вы правы, — соглашается Боб. — Ну а цвет? Вам же нравится цвет, не так ли? Некоторые газы обладают цветом, как хлор, например, про другие можно сказать, что они прозрачны.

— Попробовать, конечно, можно было бы, — говорит Ральф, игнорируя попытки собеседников внести в разговор элемент юмора. — Но, к сожалению, у некоторых элементов строго определенного цвета нет. К примеру, углерод. Он может быть черным графитом или сверкающим алмазом.

— Я предпочитаю алмазы, — шутит Стейси.

Мы все смеемся, а потом, повинувшись жесту Ральфа, свое мнение высказываю я:

— Возможно, нам следовало бы отыскать какой-то параметр, больше связанный с числами. Так нам удалось бы упорядочить элементы, не подвергаясь обвинениям в субъективизме.

— Очень хорошо, — говорит Ральф, вероятно по привычке принимая нас за своих детей. — А какой параметр вы предложили бы? — спрашивает он меня.

— Я химию не изучал, — отвечаю я. — Даже как дополнительный предмет. Откуда я знаю? — Но обижать Ральфа мне не хочется, поэтому я продолжаю: — Может быть, что-то связанное с удельным весом, или электрической проводимостью, или что-нибудь похитрее, типа количества потребляемой или высвобождаемой энергии при реакции с каким-то контрольным элементом, кислородом например.

— Неплохо, очень даже неплохо. Менделеев, в сущности, такой путь и выбрал. Он решил использовать некую количественную меру, которая была бы известна для каждого элемента и не менялась бы в зависимости от температуры или состояния вещества. Есть такой параметр, как атомный вес, который представляет собой соотношение между весом одного атома данного элемента и весом одного атома самого легкого из существующих элементов — водорода. И этот параметр дал Менделееву уникальный численный идентификатор каждого элемента.

— Подумаешь, большое дело! — не выдерживает Боб. — Я так и думал. Теперь он мог расставить все элементы в порядке возрастания их атомного веса, как солдаты в шеренге стоят по росту. Но что хорошего это дает? Какую практическую пользу из этого можно извлечь? Дети тоже играют с оловянными солдатиками, полагая, что делают очень важное дело.

— Не спешите, — говорит Ральф. — Если бы Менделеев на этом остановился, я бы согласился с вашей критикой, но он сделал еще один шаг. Он не построил элементы в шеренгу. Он заметил, что химические свойства выстроенных таким образом веществ через каждые семь элементов, в сущности, повторяются, но проявляются с большей интенсивностью. И он объединил элементы в таблицу с семью колонками. Таким образом, все элементы располагались по возрастанию атомного веса, и в каждой колонке оказались элементы с одинаковыми химическими свойствами, возраставшими по интенсивности. Например, первым в первой колонке его таблицы находится литий, который является самым легким из всех металлов и при помещении его в воду нагревается. Прямо под ним — натрий, который при помещении в воду воспламеняется. Еще ниже — калий, у которого реакция с водой еще сильнее. Последний в колонке — цезий, который загорается даже на открытом воздухе.

— Очень мило, но, как я и подозревал, это все не более чем детская игра. Каковы были практические аспекты? — спрашивает Боб.

— Были и практические моменты, — отвечает Ральф. — Видите ли, когда Менделеев строил свою таблицу, были открыты еще далеко не все элементы. Это привело к тому, что в его таблице образовались пустые места, поэтому он изобрел недостающие элементы. Созданная им классификация дала возможность предсказать их атомный вес и химические свойства. Вы

должны согласиться, что это действительно достижение.

— И как его таблица была принята современниками? — спрашиваю я из любопытства. — Ведь изобретение новых элементов не могло не вызвать некоторого скептицизма.

— Скептицизм еще что, он предполагает хоть какое-то понимание. Менделеев стал посмешищем всего ученого сообщества. Особенно на первых порах, когда его таблица еще не приобрела аккуратную законченную форму, какую я вам описал. Водород болтался где-то поверх таблицы, не относясь ни к одной из колонок, в некоторых строках седьмой столбец пустовал, зато сразу по несколько элементов теснились в одной клетке.

— И чем дело кончилось? — нетерпеливо спрашивает Стейси. — Его предсказания сбылись?

— Да, — отвечает Ральф, — и с удивительной точностью. Для этого потребовалось несколько лет, но еще при жизни Менделеева все элементы, существование которых он предсказал, были найдены. Последний был открыт шестнадцатью годами позже. Он предсказал, что это будет темно-серый металл. Так и случилось. Он предполагал, что его атомный вес будет 72. Оказалось 72,32. Удельный вес, как он полагал, будет равен примерно 5,5, а вышло 5,47.

— Держу пари, больше над ним не смеялись.

— Конечно, нет. Насмешки сменились восхищением, и сегодня периодическая таблица Менделеева считается учеными-химиками таким же фундаментальным законом, как десять заповедей.

— Меня это не убеждает, — заявляет мой упрямый преемник.

Я чувствую, что обязан заметить:

— Самая большая польза была, вероятно, связана с тем фактом, что благодаря таблице Менделеева людям больше не нужно было зря терять время на поиски новых элементов. — И, обращаясь к Бобу, добавляю: — Как видите, эта классификация помогла раз и навсегда определить, сколько химических элементов существует вообще. Добавление любого нового элемента в таблицу испортило бы стройную систему.

Ральф смущенно прокашливается:

— Простите, Алекс, но это не так. Всего лишь через десять лет после того, как таблица была принята всеми, открыли несколько новых элементов — инертные газы. Оказалось, что таблицу нужно строить не с семью колонками, а с восемью.

— Ну, что я говорил! — торжествующе восклицает Боб. — Даже когда система вроде бы работает, полностью ей доверять нельзя.

— Успокойтесь, Боб. Вы должны признать, что в истории, рассказанной Ральфом, очень много полезного для нас. Я предлагаю вам всем задаться вопросом: в чем разница между классификацией химических элементов, сделанной Менделеевым, и нашими многочисленными попытками систематизировать разноцветные фигуры? Почему его подход оказался объективным и действенным, а наши попытки столь субъективны и бесплодны?

— В этом все дело, — говорит Ральф. — Мы выбираем критерии произвольно, а он...

— А он что? Непроизвольно? — спрашивает Лу.

— Забудьте, — соглашается Ральф. — Это, конечно, несерьезный ответ. Получается просто игра слов.

— А что вообще означает «произвольно» и «не произвольно»? — задаю я вопрос.

Поскольку все молчат, я продолжаю:

— Что мы, вообще, ищем? Мы пытаемся привести факты в какой-то порядок. Какого рода порядок мы хотим установить? Произвольный порядок, который мы навязываем вещам, или какой-то внутренний порядок, присущий им от природы, который уже существует и без нас, — просто мы его не знаем?

— Вы абсолютно правы, — воодушевленно подхватывает Ральф. — Менделеев именно такой внутренний порядок и открыл. Он не обнаружил причину этого порядка — этого пришлось ждать еще пятьдесят лет, когда была исследована внутренняя структура атомов, — но сам

порядок он нашел. Вот почему его классификация оказалась столь живучей и действенной. Любая другая классификация, пытающаяся попросту навязать какой-либо порядок на основе известных фактов, полезна только в одном смысле — она дает возможность расположить факты в форме определенной последовательности, таблицы или графика. Иными словами, она годится лишь для подготовки никому не нужных толстых отчетов. Вот смотрите, — продолжает он с энтузиазмом, — при всех наших попытках упорядочить эти разноцветные формы мы так и не нашли никакой присущей им внутренней системы просто потому, что у этой произвольной массы фигур никакого внутреннего порядка нет. Поэтому-то все наши попытки систематизировать их в равной степени произвольны, субъективны и обречены на неудачу.

— Да, Ральф, — холодно произносит Лу. — Но это вовсе не значит, что в каких-то других случаях, где такая система безусловно есть — как управление филиалом, например, — мы не будем точно так же переливать из пустого в порожнее. Перебирать всевозможные произвольные, искусственные классификации можно целую вечность. Давайте конкретно. Что Алексу делать с горой фактов, которые мы предложили ему собрать? Если судить по тому, что мы делали все эти годы здесь, на заводе, в филиале мы обречены делать примерно то же — играть в бесконечную игру с цифрами и терминами. Вопрос: что можно предложить еще? У кого-нибудь есть ответ?

Видя, что у Ральфа готового ответа нет, я говорю:

— Если бы мы открыли внутренний порядок вещей и событий, происходящих в филиале, это нам немало помогло бы.

— Да, — соглашается Лу. — Но как вообще подступиться к поиску этого внутреннего порядка?

— И как нам понять, что он действительно внутренний, если мы вдруг наткнемся на него? — добавляет Боб.

Помолчав, он продолжает:

— Вероятно, чтобы ответить на этот вопрос, нужно начать с более фундаментального: что вообще может объединять кажущиеся разрозненными факты? Если посмотреть на химические элементы, с которыми имел дело Менделеев, все они выглядят абсолютно непохожими друг на друга. Какие-то из них металлы, какие-то газы, одни желтые, другие черные, двух одинаковых нет вообще. Да, определенное сходство обнаружить можно, но это же относится и к тем фигурам, которые рисовал Алекс.

Они продолжают спорить, но я их уже не слушаю. Я погружен в вопрос, заданный Лу: «Как подступиться к поиску внутреннего порядка?» Лу задал этот вопрос как риторический, словно очевиден ответ: это невозможно. Но ведь ученые как-то находят внутренний порядок... а Иона — ученый.

— Но предположим, что это все-таки возможно, — вклиниваюсь я в разговор. — Допустим, существует некий прием, позволяющий обнаружить этот существующий независимо от нас внутренний порядок. Стал бы этот прием могучим орудием управления?

— Без сомнения, да, — отвечает Лу. — Но что толку мечтать?

— А ты чем сегодня занималась? — спрашиваю я у Джулии, подробно рассказав о своем дне.

— Я посидела в библиотеке. Ты знаешь, что Сократ на самом деле ничего не писал? Диалоги Сократа написаны его учеником Платоном. Библиотекарша — такая приятная женщина, она мне очень понравилась. В общем, она порекомендовала мне некоторые диалоги, и я начала их читать.

Я не могу скрыть своего изумления:

— Ты читаешь философские сочинения?! Зачем? Это же, наверное, скучно.

Джулия улыбается:

— Ты говорил мне о сократовском методе убеждать людей. В глубины философии я нырять не собираюсь, но научиться убеждать своего мужа и детей — для этого стоит попотеть.

— Значит, ты начала читать философию. — Я все еще не могу переварить эту новость.

— Ты говоришь так, будто это наказание, — смеется она. — Алекс, а ты сам пробовал когда-нибудь читать диалоги Сократа?

— Нет.

— А это весьма неплохое чтение. Они написаны как маленькие истории. Довольно интересно.

— И сколько их ты уже прочла? — спрашиваю я.

— Я еще первый не одолела — «Протагор».

— Тогда, завтра поделись со мной своими мыслями, — с некоторым скепсисом говорю я. — Если тебе понравится, я, может быть, тоже прочитаю.

— Да, когда рак на горе свистнет, — говорит Джулия. Прежде чем я успеваю ответить, она встает. — Пошли спать.

Я, зевая, следую за ней.



Мы начинаем совещание с некоторым опозданием, потому что Стейси и Боб были заняты какими-то заказами. Интересно, что там случилось? У нас опять появились проблемы? Неужели предупреждение Стейси насчет ресурсов, ограничивающих производительность (РОП), начинает сбываться? Она говорила, что это может случиться при любом росте продаж, а ведь продажи у нас медленно, но верно растут. Я отбрасываю эти мысли. Речь, скорее всего, идет о естественных накладках, которые не могут не возникнуть, когда уходящий на повышение менеджер по материальному снабжению передает дела своему преемнику.

Я решил не вмешиваться; если бы было что-то серьезное, они бы давно дали мне знать.

Разговор будет не легким. Все мы люди действия, и поиск неких фундаментальных мер — это что-то против нашей природы, что бы об этом ни говорил Боб.

Поэтому, когда мои менеджеры наконец рассаживаются, я напоминаю им, какой вопрос мы собираемся обсуждать. Если мы хотим, чтобы все начинания, предпринятые нами здесь, на заводе, можно было с успехом распространить на весь филиал, мы должны уяснить для себя, что мы, собственно, сделали — в самом общем, фундаментальном смысле. Простое повторение тех же практических действий не только ничего не даст, но во многих ситуациях невозможно. Мало того, что у заводов есть свои отличия; как можно, например, повышать производительность локальных ресурсов в сфере продаж или сокращать объемы партий при разработке новых изделий?

Только у Стейси есть идея, и она оказывается очень проста. Если Иона заставил нас задуматься над вопросом «какова цель компании?», Стейси предложила начать с вопроса «какова наша цель?» — не как личностей, а как менеджеров.

Мне это не нравится. Слишком теоретично. Боб зевает; ему явно скучно. Лу реагирует на мою не высказанную вслух просьбу и начинает игру.

С улыбкой он говорит:

— Но это же тривиально. Если цель нашей компании — «зарабатывать больше денег сейчас и в будущем», то наша работа — направлять филиал на достижение этой цели.

— А мы можем это сделать? — спрашивает Стейси. — Если цель включает в себя слово «больше», она вообще достижима?

— Я понимаю, что вы имеете в виду, — отвечает Лу, продолжая улыбаться. — Нет, конечно, такая «открытая» цель недостижима. Но мы должны сделать так, чтобы филиал двигался к этой цели. Стейси, вы правы в том, что это не одновременное усилие — мы должны стремиться к этому постоянно. Позвольте мне перефразировать свой первоначальный ответ. — Подчеркивая каждое слово, Лу произносит: — Хорошим делом было бы начать в нашем филиале процесс непрерывного совершенствования.

Повернувшись ко мне, Стейси говорит:

— Вы спрашивали, нет ли идеи, как подступиться к нашей теме? По-моему, нам надо начать с этого.

— Каким образом? — озвучивает Донован вопрос, который задает себе каждый из нас.

— Не знаю, — отвечает Стейси. Видя выражение лица Боба, она произносит: — Я и не утверждала, что это гениальное открытие. Это всего лишь идея.

— Спасибо, Стейси, — говорю я и подхожу к доске, которую никто не удосужился вытереть. — Мы должны признать, что это совершенно иной взгляд на вещи по сравнению с тем, который был у нас до сих пор.

Мы опять застряли. Вопрос Донована все еще не снят. Тогда я пытаюсь как-то расшевелить своих коллег, для чего вытираю доску и пишу большими буквами: «Процесс непрерывного совершенствования».

Это не помогает. Мы молча сидим, уставившись на доску.

— Комментарии? — спрашиваю я наконец.

И, как всегда, общие чувства озвучивает Боб:

— Меня уже тошнит от всех этих громких слов. Куда ни пойдешь, услышишь одно и то же. — Он встает, подходит к доске и, подражая оратору, торжественно произносит: — «Процесс... непрерывного... совершенствования!»

Возвращаясь на свое место, он продолжает:

— Даже если бы я хотел забыть это, то не могу. В этой фразе слышны приказы Хилтона Смита. Кстати, Алекс, эти приказы продолжают поступать, и даже чаще, чем прежде. Нельзя ли это как-то остановить, хотя бы ради экономии бумаги?

— Все мое время. Не будем отвлекаться. Если из наших дискуссий мы не сделаем никаких выводов, то прекращение потока ненужных приказов станет единственным хорошим делом, которое я сделаю в роли руководителя филиала. Продолжайте, Боб, высказывайте то, что наболело.

Боба не нужно долго уговаривать.

— Каждый завод в нашей компании уже запускал не меньше пяти этих осточертевших проектов совершенствования. Если вы интересуетесь моим мнением, то я считаю, что это ведет лишь к проблемам с желудком. Спуститесь в цеха и только заикнитесь об очередной программе совершенствования — вы увидите реакцию. У людей уже выработалась аллергия на само это понятие.

— И что же вы предлагаете? — подливаю я масла в огонь.

— Делать то, что мы сделали здесь, — отвечает Боб. — У нас не было никаких формальных программ совершенствования. Но посмотрите, чего мы достигли. Без лишних разговоров, без громких слов мы сделали очень большое дело.

— Вы правы. — Я пытаюсь утихомирить вулкан, который сам же и разбудил. — Но, Боб, если мы хотим сделать то же самое в масштабах филиала, вы должны мне точно сказать, в чем разница между тем, что сделали мы, и тем, что пытались предпринять другие.

— Мы не запускали всех этих программ совершенствования.

— Это не совсем так, — возражает Стейси. — Мы много что предприняли — и в производственных процедурах, и в бухучете, и в контроле качества, и в локальных процессах, не говоря уже об изменениях, касавшихся отпуска материалов. — Подняв руку, чтобы Боб не перебил ее, Стейси заключает: — Да, мы не называли это проектами совершенствования, но я считаю, что названия не имеют значения.

— Так почему, как вы думаете, мы преуспели там, где многие потерпели неудачу? — спрашиваю я ее.

— Все очень просто, — отвечает Боб. — Они говорили, а мы делали.

— А кто сейчас играет словами? — перебиваю я.

— Я думаю, главное отличие в том, — задумчиво произносит Стейси, — что мы по-разному понимали слово «совершенствование».

— Что вы имеете в виду? — спрашиваю я.

— Она абсолютно права! — восклицает Лу. — Это все вопрос бухучета.

Лу встает и начинает вышагивать по комнате. Мне редко случалось видеть его таким возбужденным.

Мы ждем.

Наконец он идет к доске и пишет:

**ВЫРАБОТКА — ЗАПАСЫ — ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ**

Затем он снова поворачивается к нам и говорит:

— Совершенствование производства все понимают едва ли не как синоним экономии затрат. Люди сосредоточены на сокращении операционных издержек, словно это самый важный показатель.

— Хуже того, — перебивает его Боб. — Мы пытались сокращать расходы, которые никак не отражались на операционных издержках.

— Правильно, — соглашается Лу и продолжает: — Но важно то, что мы на нашем заводе переключились на выработку как на самый важный показатель. И совершенствование для нас — не столько снижение расходов, сколько увеличение выработки.

— Вы правы, — соглашается Стейси. — Вся концепция «узких мест» сосредоточена не на уменьшении операционных расходов, а на увеличении выработки.

— Таким образом, вы считаете, — медленно говорю я, пытаюсь переварить услышанное, — что ключ в том, что мы изменили шкалу приоритетов.

— Именно так, — отвечает Лу. — В прошлом самым важным параметром считались затраты, на втором месте шел объем производства, а на третьем — уровень незавершенного производства. — Улыбнувшись мне, он добавляет: — Важность этого последнего показателя мы не понимали до такой степени, что даже относили его к активам. Наша новая шкала иная. Выработка — самый важный показатель, потом идут запасы — в силу того значительного влияния, которое они оказывают на выработку, а операционные расходы оказываются в самом хвосте. И наши цифры это подтверждают. Выработка и уровень запасов изменились у нас на десятки процентов, в то время как операционные издержки сократились менее чем на два процента.

— Это очень важный урок, — говорю я. — Мы перешли из мира издержек в мир выработки.

После короткой паузы я продолжаю:

— Знаете, это выдвигает на первый план другую проблему... Изменение шкалы важности показателей, переход из одного мира в другой — это, вне всякого сомнения, изменение самой культуры. Как же мы собираемся изменить культуру целого филиала?

Я иду налить себе очередную чашку кофе. Боб присоединяется ко мне.

— Знаете, Алекс, чего-то все-таки не хватает. У меня такое чувство, что избранный нами подход был другим.

— В каком смысле? — спрашиваю я.

— Не знаю. Одно могу сказать: мы не провозглашали никакой программы совершенствования, она возникла сама, по мере необходимости. Всегда казалось очевидным, каким должен быть следующий шаг.

— Наверное, вы правы.

После этого мы неплохо провели время, анализируя все предпринятые нами действия и убеждаясь, что каждое из них отвечает новой шкале приоритетов. Боб какое-то время задумчиво помалкивает и вдруг вскакивает на ноги.

— Я таки поймал эту шельму! — кричит он. — Вот чего нам не доставало!

Боб идет к доске, берет цветной мелок и обводит жирным кругом слово «совершенствование».

— Процесс непрерывного совершенствования, — говорит он. — Лу, заикленный на своей бухгалтерии, заставил нас сконцентрироваться на последнем слове. Но ведь собака зарыта в первом слове. — И он обводит несколько раз слово «процесс».

— Если Лу заиклен на бухгалтерии, — несколько раздраженно произношу я, — то вы явно заиклены на процессах. Будем надеяться, что это пойдет нам на пользу.

— Разумеется, босс. Я знал, что у нас сам подход был другой, что дело здесь не просто в какой-то там шкале.

Сияя, он возвращается на свое место.

— Вы не хотите пояснить то, что сказали? — спокойным тоном произносит Стейси.

— А вы не поняли? — непритворно удивляется Боб.

— Никто не понял. — У нас у всех на лицах написано недоумение.

Боб оглядывает нас и, убедившись, что мы спрашиваем вполне серьезно, задает вопрос:

— Что такое процесс? Мы все это знаем. Это очередность шагов, которой нужно следовать. Правильно?

— Да.

— Так кто-нибудь ответит мне, что это за процесс, которому мы должны следовать? Вы думаете, что запустить программу совершенствования — это процесс? Мы на заводе ничего не запускали, мы просто следовали процессу. Вот что мы делали.

— Он прав, — тихо говорит Ральф.

Я встаю и жму Бобу руку. Все улыбаются.

Тут Лу спрашивает:

— А какому процессу мы следовали?

Боб не спешит с ответом. Подумав, он говорит:

— Этого я не знаю, но мы определенно следовали какому-то процессу.

Чтобы скрыть смущение, я поспешно предлагаю:

— Так давайте выясним это. Если мы следовали какому-то процессу, обнаружить его должно быть не трудно. Давайте подумаем, что мы сделали в первую очередь?

Прежде чем кто-то успевает ответить, берет слово Ральф:

— Вы знаете, а эти две вещи взаимосвязаны.

— Какие две вещи?

— В мире издержек, как выразился Алекс, мы заботились прежде всего об издержках. Мы старались сократить их повсюду, где приходилось тратить деньги. Мы смотрели на нашу сложную организацию так, словно она была составлена из многих звеньев и каждое звено надо было контролировать.

— Нельзя ли ближе к делу? — просит Боб.

— Пусть говорит, — защищает Ральфа более терпеливая Стейси.

Ральф игнорирует их обоих и спокойно продолжает:

— Это как оценивать качество цепи по ее весу. Каждое звено важно. Конечно, если звенья очень сильно отличаются друг от друга, мы можем применить принцип «двадцать на восемьдесят». Двадцать процентов переменных отвечает за восемьдесят процентов результата. Сам тот факт, что нам знаком принцип Парето, показывает, до какой степени прав Лу, — до какой степени мы находились в мире издержек.

Стейси кладет свою руку на руку Боба, чтобы не дать ему перебить Ральфа.

— Мы признаем, что шкалу надо менять, — продолжает Ральф. — Мы выбираем выработку в качестве главного показателя результативности. Где мы обеспечиваем выработку? В каждом звене? Нет. Только в конце всех операций. Понимаете, Боб, выбрать выработку в качестве главного критерия — значит перестать думать о весе цепи и задуматься о ее прочности.

— Я ничего не понимаю, — говорит Боб.

Ральфа это не смущает.

— Чем определяется прочность цепи? — спрашивает он Боба.

— Ее слабейшим звеном, мудрец вы наш, — отвечает Боб.

— Значит, если вы хотите увеличить прочность цепи, каким должен быть первый шаг?

— Найти слабейшее звено. Определить «узкое место»! — Боб хлопает Ральфа по спине. — Ну и ну! Какой молодец!

Похоже, Ральфу немного больно, но он сияет. Как и мы все, впрочем.

После этого все идет легко. Сравнительно легко. Вскоре весь процесс расписан на доске:

ЭТАП 1. Определить «узкие места» системы. (Определить, что «узкими местами» на нашем заводе являются печи и NCX-10, было не так уж трудно.)

ЭТАП 2. Решить, как необходимо эксплуатировать эти «узкие места». (Это было забавно. Понять, что они не должны делать перерывов на обед, и т. п.)

ЭТАП 3. Подчинить все остальное принятому решению. (Сделать так, чтобы все остальные ресурсы шли в ногу с ограничениями. Красные и зеленые ярлыки.)

ЭТАП 4. Увеличить пропускную способность «узких мест». (Возвращение в цеха старой «Змегмы», возвращение к прежним, менее эффективным технологиям...)

ЭТАП 5. Если на предыдущем этапе «узкое место» перестает быть «узким», вернуться к этапу 1.

Я смотрю на доску. Все так просто. Обыкновенный здравый смысл. Я размышляю — и уже не первый раз, — как это может быть, что я не понимал этого раньше? Из раздумий меня выводит голос Стейси.

— Боб прав, — говорит она. — Мы определенно следовали этому процессу и сделали не один цикл — даже природа «узких мест», с которыми нам приходилось иметь дело, менялась.

— Что вы понимаете под «природой „узких мест“»? — спрашиваю я.

— Я имею в виду серьезные изменения, — отвечает Стейси. — Когда «узкое место» меняется принципиально, превращаясь из станка во что-то совершенно другое, например в недостаточный рыночный спрос. Каждый раз, когда мы проходили весь цикл из пяти этапов, природа «узких мест» менялась. Сначала «узкими местами» были печи и NCX-10, потом «узким местом» стала система отпуска материалов — помните последний приезд Ионы? Потом им стал рынок, и я боюсь, что скоро «узкие места» вернутся в производственный процесс.

— Вы правы, — говорю я. И тут же добавляю: — Все-таки немножко странно называть рынок или систему материального обеспечения «узким местом». Почему бы нам не изменить термин и не называть это...

— Ограничениями? — предлагает Стейси.

Мы исправляем написанное на доске, а потом сидим и любуемся проделанной работой.

— Что бы мне еще предпринять, чтобы не снизить набранную скорость? — спрашиваю я Джулию.

— Никак не угомонишься? Алекс, зачем ты так изматываешь себя? Разве эти пять этапов, что вы разработали, недостаточное достижение для одного дня?

— Конечно, этого достаточно. Более чем достаточно. Найти ответ, который все ищут, найти способ систематически оставаться на пути непрерывного совершенствования — большой успех. Но, Джулия, я говорю совсем о другом. Как нам продолжить быстрое совершенствование завода?

— А в чем проблема? Кажется, там все идет очень гладко.

Я вздыхаю:

— Не совсем так. Я не могу слишком активно искать новые заказы, потому что боюсь, что любой рост продаж породит новые «узкие места» и опять вернет нас к необходимости

диспетчеризации — это будет настоящим кошмаром. С другой стороны, я не могу слишком сильно расширять штаты и парк станков — существующий уровень прибыли этого пока не позволяет.

— Мой нетерпеливый муж, — смеется она. — Похоже, тебе нужно просто посидеть и подождать, пока завод не заработает достаточно денег, чтобы оправдать новые инвестиции. Как бы то ни было, дорогой, очень скоро все это станет головной болью Donovan. Пора тебе предоставить другим беспокоиться.

— Может, ты и права, — говорю я.



— Все-таки что-то не так, — говорит Ральф, когда все рассаживаются поудобнее. — Чего-то все равно недостает.

— Чего? — агрессивно спрашивает Боб, готовый всеми силами защищать наше новое творение.

— Если этап 3 сформулирован правильно... — Ральф говорит очень медленно. — Если мы должны подчинить все остальное решению, принятому в отношении ограничения, тогда...

— Да ладно вам, Ральф, — перебивает Боб. — Что значит «если мы должны подчинить»? Разве есть сомнения в том, что мы должны подчинить не-ограничения ограничениям? Разве не ваш компьютер задает режим работы завода так, чтобы все операции подчинялись нашему решению относительно работы «узких мест»?

— Я в этом не сомневаюсь, — извиняющимся тоном произносит Ральф. — Но когда природа ограничений меняется, разве не следует вносить аналогичные изменения в работу всех не-ограничений?

— Это разумно, — поддерживает его Стейси. — Так что вас беспокоит?

— Я не могу припомнить, чтобы мы вносили такие изменения.

— Он прав, — смиряется Боб. — Я тоже не помню.

— Да, мы ничего такого не делали, — подумав, соглашаюсь я.

— А может, надо было бы? — задумчиво спрашивает Боб.

— Давайте разберемся, — предлагаю я. — Когда у нас в первый раз изменилось ограничение?

— Это произошло, когда некоторые детали с зелеными ярлыками начали опаздывать к сборочному конвейеру, — уверенно отвечает Стейси. — Помните, мы боялись, что появились новые «узкие места»?

— Да, — говорю я. — И тогда приехал Иона и показал нам, что это были не новые «узкие места», а просто ограничение сместилось. Ограничением стало то, как мы обеспечиваем завод работой.

— Я еще не забыл тот шок, который испытал, когда мы стали задерживать отпуск материалов, невзирая на то, что люди и станки простаивали, — комментирует Боб.

— И как мы боялись, что эффективность снизится, — добавляет Лу. — Оглядываясь назад, я поражаюсь той смелости, с какой мы пошли на это.

— Потому что это отвечало здравому смыслу, — продолжаю я мысль Лу. — И дальнейший ход событий подтвердил нашу правоту. Таким образом, Ральф, мы действительно изменили работу не-ограничений — по крайней мере, в данном случае. Идем дальше?

Ральф не отвечает.

— Вас еще что-то беспокоит? — допытываюсь я.

— Да, — говорит он, — но я не могу пока точно сформулировать, что именно.

Я жду.

Стейси не выдерживает первой:

— В чем дело, Ральф? Вы, Боб и я разработали последовательность действий для «узких мест», то есть ограничений. Потом вы запрограммировали компьютер так, чтобы он на основе этого перечня рассчитывал даты отпуска материалов. Мы определенно изменили режим работы не-ограничений, если, конечно, не считать ограничением компьютер.

Ральф нервно усмехается.

— Затем, — продолжает Стейси, — я попросила своих людей строго следовать этому списку. Произошло весьма серьезное изменение в режиме их работы — особенно если мы вспомним, как давили на них мастера, требуя работы.

— Но вы должны признать, — замечает Боб, — что самое большое изменение произошло непосредственно в производственном процессе. Большинству людей было очень трудно понять, что на самом деле мы не хотим, чтобы они работали без остановок. Не забывайте, что опасность очередного сокращения штатов продолжала висеть над нами.

— Наверное, все это правильно, — сдается наконец Ральф.

— А что стало с тем методом, который мы использовали одно время — красные и зеленые ярлыки? — интересуется Лу.

— Ничего, — отвечает Стейси. — А что должно было случиться?

— Спасибо вам, Лу, — оживляется Ральф. — Именно это меня и мучило. — Обратившись к Стейси, он продолжает: — Вы помните, ради чего мы внедрили систему ярлыков? Мы хотели установить четкие приоритеты, чтобы каждый рабочий знал, что самое важное и над чем нужно работать в первую очередь, а что второстепенное.

— Верно, — отвечает Стейси. — Именно ради этого. А, я поняла. Сейчас — в отличие от того, что было в прошлом, когда мы отпускали материалы только ради того, чтобы загрузить всех работой, — все задания имеют примерно одинаковую важность. Дайте-ка подумать.

Думаем все.

— Вот черт! — восклицает Стейси.

— Что такое? — спрашивает Боб.

— Я только что поняла, как подпортили нам жизнь эти проклятые ярлыки.

— В смысле? — недоумевает Боб.

— Я в замешательстве, — отвечает Стейси. — Я сама жаловалась на проблемы с этими шестью-семью ресурсами, ограничивающими производительность, всех поставила на уши, дошла до того, что потребовала ограничить рост производства. А теперь я вижу, что создала все эти проблемы собственными руками.

— Объясните, Стейси, — прошу я. — Мы что-то не в курсе.

— Разумеется. Скажите, когда зеленые и красные ярлыки имеют смысл? Только когда перед рабочим центром образуется очередь и у работника есть выбор между ожидающимися своей очереди партиями: тогда он в первую очередь работает с деталями с красными ярлыками.

— И что?

— Самые большие очереди, — продолжает Стейси, — образуются перед «узкими местами», но как раз там ярлыки совершенно неуместны. Сравнительно большие очереди образуются также перед РОП. Эти ресурсы частично работают с «красными» деталями, проходящими через «узкие места», но обрабатывают и большое количество «зеленых» деталей, которые идут на сборку, минуя «узкие места». Сегодня они отдают приоритет «красным» деталям. Это естественным образом задерживает поступление на сборочный конвейер «зеленых» деталей. Мы вмешиваемся, когда бывает уже довольно поздно, когда «прорехи» в предсборочном буфере очевидны. Тогда и только тогда мы отправляемся на эти рабочие центры и в приказном порядке меняем приоритеты — по сути дела, восстанавливаем важность «зеленых» деталей.

— Так вы хотите сказать, — произносит как громом пораженный Боб, — что, если мы откажемся от ярлыков, будет намного лучше?

— Да, именно так. Если мы отменим ярлыки и рабочие станут действовать по старинке — обрабатывать все детали по мере их поступления — «первым пришел — первым вышел», — в буферах будет возникать меньше «прорех», моим людям не нужно будет искать заторы, и...

— И мастерам не нужно будет постоянно менять приоритеты, — заканчивает фразу Боб.

Я хочу убедиться, что все правильно понял:

— Стейси, так вы утверждаете, что ваше предупреждение насчет тех ограниченных ресурсов было ложной тревогой? Мы можем безопасно наращивать сбыт?

— Думаю, что так, — отвечает она. — Этим объясняется самая большая загадка, не дававшая

мне покоя: почему в буферах перед «узкими местами» прорех сравнительно мало, а перед сборочным конвейером их образуется все больше. Кстати, друзья, тот факт, что «прорех» становится все больше, указывает на то, что со временем мы столкнемся с проблемой нехватки мощностей, но не в ближайшем будущем. Я должна заняться ярлыками немедленно. Завтра вы их уже не увидите.

— Что ж, дискуссия оказалась весьма плодотворной, — подвожу я итог. — Давайте продолжим. Когда у нас было снято второе ограничение?

— Когда мы начали отгружать заказы значительно раньше срока, — отвечает Боб. — То, что мы в состоянии выполнить заказ на три недели раньше срока, явно показывает, что ограничение уже не в сфере производства, а в сфере сбыта. Теперь уже нехватка заказов не давала заводу зарабатывать больше.

— Правильно, — соглашается Лу. — Как вы думаете, изменили мы что-нибудь в работе неограничений?

— Я ничего не менял, — говорит Боб.

— Я тоже, — произносит Ральф. — Стоп, минуточку! А с какой стати мы продолжаем отпуск материалов, ориентируясь на пропускную способность печей и NCX-10, если они больше не являются ограничениями?

Мы переглядываемся. Правда, с какой стати?

— И еще вопрос. Почему мой компьютер показывает, что эти рабочие центры по-прежнему являются ограничениями и заставляют нас продолжать загружать их на все сто процентов?

Я смотрю на Стейси:

— Вы понимаете, что происходит?

— Боюсь, что да, — признается она. — Сегодня определенно не мой день.

— Я все гадал, почему так медленно реализуются запасы конечной продукции, — говорю я.

— Может, кто-нибудь из вас объяснит, в чем дело? — требует Боб.

— Давайте вы, Стейси.

— Господа, не смотрите на меня так. Столько лет имея дело с завалами готовой продукции, любой на моем месте действовал бы подобным образом.

— Действовал как? — не выдерживает Боб. — Может, перестанете говорить загадками?

— Мы знаем, как важно было для нас обеспечить непрерывную работу «узких мест», — говорит Стейси. — Помните? «Час, потерянный в „узком месте“, — это час, потерянный всем заводом». И когда я заметила, что нагрузка на «узкие места» снижается, то приказала производить изделия впрок, на склад. Это было глупо, теперь я понимаю, но на тот момент, по крайней мере, запасы готовой продукции у нас были сбалансированы примерно на шесть недель вперед. Ничего общего с той ужасной ситуацией, которая у нас была, когда на складах мы имели гигантские завалы одних изделий и полное отсутствие других.

— Баланс — это хорошо, — произносит Лу. — Это означает, что запасы легко реализовать. Алекс, я советую вам не торопиться полностью расходувать эти запасы. Это может в перспективе сказаться на прибылях.

Теперь удивляется Стейси:

— Почему вы говорите, что не следует поскорее распродавать запасы готовых изделий?

— Не отвлекайтесь, — вмешиваюсь я. — Лу объяснит нам это позже. А сейчас мы должны скорректировать наш пятиступенчатый процесс. Теперь мы понимаем, насколько прав был Ральф, когда говорил, что чего-то здесь недостает.

— Можно я исправлю? — просит Стейси и идет к доске.

Она пишет:

1. ВЫЯВИТЬ ограничение(-я) системы.

2. Решить, как с максимальной пользой ЭКСПЛУАТИРОВАТЬ ограничение(-я) системы.
3. ПОДЧИНИТЬ все остальное принятому решению.
4. СНЯТЬ ограничение(-я) системы.
5. ВНИМАНИЕ!!! Если на предыдущих этапах ограничение исчезает, вернуться к этапу 1, но при этом не позволить ИНЕРЦИИ стать новым ограничением системы.

Глядя на доску, Лу вздыхает:

- Все гораздо хуже, чем я думал.
- Наоборот, — с радостью говорю я. — Все гораздо лучше, чем я думал.

Мы смотрим друг на друга.

- Вы первый. Почему вы говорите, что все гораздо хуже? — спрашиваю я Лу.
- Потому, что я потерял свой единственный ориентир.

Заметив наше недоумение, он развивает свою мысль:

— Все осуществленные нами перемены, все священные коровы, которых нам пришлось зарезать, все это имело одну общую цель — было направлено на преодоление проблем, вызванных ориентированным на издержки учетом. Локальная эффективность, оптимальные объемы партий, себестоимость продукции, учет запасов — все это имело один источник. Как главный бухгалтер, я давно уже ставил под сомнение обоснованность бухучета, ориентированного на издержки. Вспомните, эта система учета была создана еще в начале века, когда условия работы значительно отличались от сегодняшних. И у меня был очень хороший ориентир: если что-то вытекает из учета затрат, то это неправильно.

— Очень хороший ориентир, — улыбаюсь я. — Но в чем ваша проблема?

— А проблема, как выясняется, намного шире. Она не ограничивается лишь преодолением старой методики бухучета. Мы внедрили систему красных и зеленых ярлыков вовсе не из-за необоснованности учета издержек, а потому, что осознали важность «узких мест». И теперь Стейси начала гнать продукцию на склад уже именно в силу этого нового понимания — потому что не хотела, чтобы «узкие места» простаивали. Сработал новый стереотип. Я думал, что потребуются немало времени, чтобы инерция мышления возымела силу. А теперь я вижу, что хватило месяца, даже меньше.

— Да, вы правы, — задумчиво говорю я. — Когда ограничение снимается, условия меняются так резко, что экстраполяции из прошлого могут быть очень опасны.

— Кстати, — добавляет Стейси, — при этом необходимо заново анализировать даже те меры, которые мы осуществляем для ослабления ограничения.

— Каким образом? — спрашивает Боб. — Ведь нельзя же каждый раз все и вся подвергать сомнению и пересмотру.

— Короче говоря, чего-то все еще не хватает, — подытоживает Ральф.

Да, определенно не хватает.

— Алекс, теперь ваша очередь объясниться, — говорит Лу.

— Объясниться в чем?

— Почему вы утверждаете, что так намного лучше?

Я улыбаюсь. Наступает черед хороших новостей.

— Друзья, что мешало нам в последнее время резко увеличить число выполняемых заказов? Мы боялись, что у нас не хватит мощностей. Что ж, теперь мы знаем, что это не так — у нас есть резервные мощности.

А какова, собственно, наша резервная мощность?

— Стейси, какая доля загрузки печей и NCX-10 приходится на фиктивные заказы?

— Примерно двадцать процентов, — спокойно отвечает Стейси.

— Чудесно. — Я потираю руки. — У нас достаточно мощности, чтобы завоевать рынок. Я собираюсь завтра утром поехать в управление филиала и по душам поговорить с Джонни Джонсом. Лу, вы мне определенно понадобятся. А может, и вы, Ральф, съездите с нами? Захватите свой компьютер — мы им кое-что покажем.



Я заезжаю за Лу и Ральфом на завод в шесть часов утра. Мы (я) решили, что так будет лучше, потому что если я буду заезжать за ними домой, мне самому придется выехать в пять часов. В любом случае мы едва ли задержимся в управлении филиала дольше чем до обеда, так что во второй половине дня еще сможем поработать.

Мы почти не разговариваем. Ральф на заднем сиденье работает на ноутбуке. Лу, наверное, думает, что он еще в постели. Я еду на автопилоте. Я имею в виду, что все мои мысли заняты предстоящим разговором с Джонни Джонсом. Я должен найти способ убедить его передать нашему заводу значительно больше заказов.

Вчера, с радостью обнаружив резервы мощностей, я видел только светлую сторону вопроса. Теперь я спрашиваю себя, не строю ли я воздушные замки.

Я мысленно перепроверяю все цифры. Чтобы полностью загрузить наши мощности, Джонсу придется найти для нас дополнительных заказов более чем десять миллионов долларов. Вряд ли у него припасены такие объемы.

Так что давить, умолять, жаловаться бесполезно. Мы должны что-то придумать. Правда, у меня каких-либо новаторских идей на этот счет нет. Будем надеяться, что Джонни сам что-нибудь предложит; в конце концов, это он у нас специалист по маркетингу.

— Я хочу познакомить вас с Диком Пэшки, — говорит Джонни Джонс, когда мы входим в небольшой конференц-зал. — Это один из моих лучших работников. Преданный делу профессионал, да к тому же полный новаторских идей. Я подумал, что вам будет полезно с ним пообщаться. Не возражаете, если он составит нам компанию?

— Напротив, — улыбаюсь я. — Нам нужны новаторские идеи. Видите ли, я хочу, чтобы вы обеспечили мой завод работой... на десять миллионов долларов.

Джонни смеется:

— Шутники! В производственном подразделении кругом шутники. Дик, что я вам говорил?! Директорам заводов палец в рот не клади. Один просит меня уговорить клиента согласиться на десятипроцентное увеличение цены, другой хочет, чтобы я продал гору какой-то старой рухляди за полную стоимость, но вы, Алекс, переплюнули всех — десять миллионов!

Он продолжает смеяться, но я говорю серьезным тоном.

— Джонни, наденьте голову и начинайте думать. Вы должны найти для моего завода больше заказов, на десять миллионов долларов больше.

Джонни перестает смеяться и в упор смотрит на меня.

— Алекс, что это с вами? Вы же знаете, как трудно расширять бизнес в наши дни при такой бешеной конкуренции. Все готовы глотку друг другу перегрызть ради самого незначительного заказа, а вы толкуете о десяти миллионах.

Я не тороплюсь с ответом. Откинувшись в кресле, смотрю на него и молчу.

— Послушайте, Джонни, — говорю я наконец, — вы знаете, как изменился мой завод. Но вы не в курсе, до какой степени он изменился. Теперь мы способны отгрузить любой заказ за две недели. Мы доказали, что никогда не опаздываем с отгрузкой, даже на сутки. Качество повысилось настолько, что, я уверен, мы стали лучшими на рынке. Мы работаем очень быстро, и, что самое главное, мы надежны. И это не самореклама, это правда.

— Алекс, я все это понимаю. Я знаю об этом от самого надежного источника — от наших клиентов. Но это не значит, что я могу в одночасье превратить ваши достижения в наличные. Торговля требует времени, кредит доверия не создается в мгновение ока, это процесс постепенный. И кстати, жаловаться вам не приходится — я обеспечиваю вас все большим числом заказов. Проявите терпение и не ждите чудес.

— У меня пропадает двадцать процентов мощности, — говорю я, но эти слова повисают в воздухе.

По отсутствию реакции я понимаю, что Джонни не видит, какое отношение это имеет к обсуждаемой теме.

— Мне нужно на двадцать процентов увеличить производство, — объясняю я.

— Алекс, заказы — не яблоки на дереве. Я не могу просто взять и сорвать их для вас.

— Но есть же заказы, от которых вы отказываетесь из-за слишком высоких требований к качеству или срокам или еще по какой-либо причине. Отдайте их мне.

— Вы, наверное, не понимаете, какую глубокую рецессию переживает рынок, — вздыхает Джонни. — Сейчас я хватаю любые заказы, хватаю все, что двигается. Я знаю, что потом мне это придется расхлебывать, но по-другому не получается.

— Если конкуренция столь жестка, а рецессия столь глубока, — говорит Лу своим тихим голосом, — тогда должны быть клиенты, которые настаивают на снижении цен.

— Настаивают — не то слово. Выкручивают руки — так будет точнее. Можете себе представить, но это между нами, что иногда я вынужден заключать сделки при практически нулевой марже.

Кажется, в конце туннеля брезжит свет.

— Джонни, а что, они иногда просят цену даже ниже себестоимости?

— Иногда? Да постоянно!

— И что вы делаете? — допытываюсь я.

— Что я могу сделать? — усмехается он. — Я стараюсь объяснить им, на какой минимум я могу согласиться. Иногда это помогает.

Я проглатываю застрявший в горле комок и говорю:

— Я готов работать за цену на десять процентов ниже себестоимости.

Теперь Джонни не торопится отвечать. Премии его людям насчитываются от общего объема продаж. Наконец он говорит:

— Забудьте.

— Почему?

Он не отвечает. Я настаиваю:

— Почему мне нужно забыть?

— Потому, что это глупо, в этом нет ни капли смысла, — жестко произносит Джонни и объясняет: — Алекс, я не знаю, что вы там замышляете, но скажу вам, что все эти уловки в очень скором времени выходят боком. Зачем вы хотите загубить свою столь многообещающую карьеру? Вы проделали такую потрясающую работу, зачем же лезть на рожон и портить все? Кроме того, если мы снизим цену для одного клиента, другие потребуют того же. Что тогда будет?

Он прав. Последний его аргумент показывает, что свет в конце туннеля был всего лишь поездом.

Однако неожиданно приходит подмога.

— Джанглер не имеет связей с нашими обычными клиентами, — осторожно произносит Дик. — Кроме того, при нужных ему объемах мы всегда сможем сказать, что предоставили ему скидку за количество.

— Забудьте об этом, — Джонни уже почти кричит. — Этот мерзавец хочет, чтобы мы отдавали ему продукцию практически даром, не говоря уже о его требовании, чтобы мы доставляли заказ во Францию за свой счет.

Повернувшись ко мне, он поясняет:

— Этот француз невероятно наглый. Мы уже три месяца с ним торгуемся. Мы проверили

кредитоспособность друг друга, согласовали все сроки и условия. Он интересовался всевозможными техническими подробностями, какие только можно представить, и речь идет не об одном-двух изделиях, а о довольно широком ассортименте. И все это время о наших ценах он ни гу-гу. И вот два дня назад, когда мы обо всем уже договорились, он шлет факс, что наши цены неприемлемы, и делает контрпредложение. Ну, я ожидал, что он запросит обычную скидку — десять, от силы пятнадцать процентов, учитывая значительный объем поставляемой партии, — но у этих европейцев, по-видимому, другой взгляд на вещи. Возьмем, к примеру, модель 12, с которой вы сотворили такое чудо. Наша стандартная цена на эту модель — 992 доллара. Бернсайду мы продаем ее по 827 долларов. Он важный клиент и покупает это изделие большими партиями. А этот негодяй имел нахальство предложить нам за нее 701 доллар. Вы слышали такое?! 701 доллар! Теперь вы понимаете?

Я обращаюсь к Ральфу:

— Какова себестоимость материалов для модели 12?

— 334 доллара 7 центов, — без запинки отвечает Лу.

— Джонни, вы уверены, что если мы возьмем этот заказ, это не отразится на отношениях с остальными клиентами?

— Нет, если мы не начнем трубить об этом на всех перекрестках. В этом смысле Дик прав. Но это же совершенно нелепая затея. Зачем мы теряем время?

Я смотрю на Лу. Он кивает.

— Мы возьмемся, — говорю я.

Поскольку Джонни не отвечает, я повторяю:

— Мы берем.

— Можете объяснить, что происходит? — наконец спрашивает Джонни, стискивая зубы.

— Все очень просто, — говорю я. — Я сказал вам, что у нас есть пустующие мощности. Если мы возьмем этот заказ, изготовление его нам обойдется лишь в стоимость необходимых материалов. Мы получим семьсот один доллар за штуку, а истратим 334 доллара. Это дает 367 долларов прибыли за штуку.

— 366 долларов 93 цента, — поправляет меня Лу. — И вы забыли о доставке.

— Благодарю вас. Сколько будет стоить доставка одного изделия по воздуху? — спрашиваю я у Джонни.

— Не помню точно, но не больше тридцати долларов.

— Можно ознакомиться с подробностями сделки? Меня особенно интересует номенклатура, месячные объемы и цены, — говорю я.

Джонни долго смотрит на меня, потом поворачивается к Дику:

— Принесите.

В ожидании Дика Джонни произносит:

— Я все-таки не понимаю. Вы собираетесь продавать товары в Европу по ценам, более низким, чем они продаются здесь, даже ниже стоимости производства, и все равно утверждаете, что заработаете на этом кучу денег. Лу, вы же бухгалтер, вы видите в этом хоть какой-нибудь смысл?

— Да, — отвечает Лу.

Я вижу несчастное выражение лица Джонни, поэтому вмешиваюсь, лишая Лу возможности объясниться. Финансовые выкладки, доказывающие лживость концепции стоимости производства, запутают Джонни еще больше. Я хочу подойти к этому вопросу с другой стороны.

— Джонни, где бы вы предпочли покупать японскую видеокамеру, в Токио или на Манхэттене?

— На Манхэттене, конечно.

— А почему?

— Потому, что на Манхэттене дешевле, это всем известно. Я знаю местечко на Сорок Седьмой улице, где можно купить камеру действительно по дешевке — наполовину дешевле, чем вам пришлось бы заплатить в Токио.

— Но почему на Манхэттене дешевле? — спрашиваю я и сам же отвечаю: — А, должно быть, транспортные расходы отрицательные.

Мы все смеемся.

— Ладно, Алекс. Вы убедили меня. Я все равно не понимаю, но раз так же делают японцы, это, должно быть, выгодно.

Мы работаем с цифрами почти три часа. Хорошо, что я взял с собой Лу и Ральфа.

Мы просчитываем, насколько этот заказ загрузит «узкие места», — никаких проблем. Мы проверяем, как это отразится на каждом из семи проблематичных рабочих центров, — два из них могут достичь опасной зоны, но мы справимся. Затем мы вычисляем финансовые перспективы — впечатляет. Очень даже впечатляет. Наконец все готово.

— Джонни, у меня еще один вопрос. Какие гарантии, что европейские производители не начнут ценовую войну?

— Об этом нечего беспокоиться, — сразу отвечает мой вопрос Джонни. — С такими смешными ценами я зацеплю месье Джанглера как минимум на год.

— Маловато, — говорю я.

— Ну вот, начинается. Я знал, что все это слишком хорошо, чтобы быть правдой.

— Не в этом дело, Джонни. Я хочу, чтобы эта сделка стала нашим плацдармом для прорыва в Европу. Мы не можем себе позволить ценовую войну. Мы должны прийти туда с чем-то помимо цены, нам должны предложить нечто такое, с чем другим будет трудно состязаться. Скажите, какое среднее время поставок в Европе?

— Примерно как и здесь, от восьми до двенадцати недель, — отвечает он.

— Хорошо. Пообещайте вашему месье, что если он подтвердит объем годового заказа, мы готовы поставлять любое количество изделий в разумных пределах в течение трех недель по получении факса.

Джонни изумленно спрашивает:

— Вы серьезно?

— Я никогда не был так серьезен. И кстати, я могу начать поставки незамедлительно. Для первой партии у меня достаточно запасов на складах.

— Что ж, как знаете, — вздыхает он. — Впрочем, в скором времени на ваших плечах так или иначе будет вся ответственность. Если не передумаете, я завтра отправлю факс. Считаю, что договорились.

Лишь отъехав с автостоянки филиала, мы позволяем себе перевести дух. Нам потребовалось больше четверти часа, чтобы немного прийти в себя и успокоиться. Я имею в виду, что Лу с Ральфом занялись «полировкой» цифр. Время от времени они вносят небольшие коррективы, обычно не выходящие за пределы нескольких сотен долларов. По сравнению с общей суммой сделки — капля в море. Но Лу это успокаивает.

А я об этом не думаю. Я распеваю во все горло.

Лу и Ральф удовлетворяются своими расчетами, когда мы проезжаем уже больше половины пути. Лу объявляет окончательную цифру. Вклад от предстоящей сделки в общую прибыль составит впечатляющую семизначную сумму.

— Довольно выгодная сделка, — говорю я. — И подумать только! Джонни чуть было не отказался от нее... В каком удивительном мире мы живем!

— Одно можно сказать наверняка, — заявляет Лу. — При решении проблем маркетинга на отдел маркетинга полагаться нельзя. Они погрязли в старых методах работы в еще большей степени, чем производственники.

— Теперь вы можете себе представить, — продолжает он, — как реагируют люди, когда я начинаю объяснять им, что они слишком доверяют учету затрат.

— Да, — вздыхаю я. — Судя по сегодняшнему разговору, большой помощи от этих ребят ждать не приходится. Хотя, вы знаете, в Дике что-то есть.

— Трудно сказать, — произносит Лу. — Особенно сейчас, пока он находится в ежовых рукавицах у Джонни. Алекс, как вы собираетесь это делать?

— Что делать?

— Менять работу целого филиала.

Этот вопрос возвращает меня с небес на землю. Эйфории как не бывало. Черт тебя возьми, Лу, зачем ты только его задал?!

— Господи, помоги! — восклицаю я. — Вчера мы жаловались на свою собственную инерцию мышления. А теперь сравните это с той инерцией, которую придется преодолевать в филиале.

Ральф смеется, Лу вздыхает, а я жалею себя.

На этой неделе, несмотря на достигнутый нами впечатляющий прогресс, одна вещь проявилась со всей очевидностью: то, что я работаю все еще интуитивно, выезжаю на случайностях, а не действую по науке.

Возьмем, к примеру, вчерашний день. Если бы не инстинктивное ощущение Ральфа, что чего-то не хватает, мы даже не узнали бы о существовании огромных возможностей. А сегодня? Я чуть было не уступил. Если бы Лу не вывел нас на правильный путь...

Я должен все-таки выяснить, какими приемами мне нужно овладеть. Слишком рискованно и дальше обходиться без них. Я должен сосредоточиться на этом. Я даже знаю, с чего начать...

Возможно, ключ все это время был у меня в руках. Что я сказал Джулии в ресторане? Мои собственные слова эхом отзываются в голове: «Когда и как он мог узнать так много? В промышленности он и дня не проработал. Он физик. Я не могу поверить, что ученый, сидящий в своей башне из слоновой кости, так много знает обо всех подробностях реального производственного процесса».

Мысль об «ученом» всплыла потом еще раз, когда Лу и Ральф спорили о пользе классификации данных. Я тогда подумал: «Как подступиться к поиску внутреннего порядка? Лу задал этот вопрос как риторический, словно очевиден ответ, что это невозможно. Но ведь ученые как-то находят этот внутренний порядок... а Иона — ученый».

Чтобы определить необходимые методы управления, нужен научный подход. Это ясно. Но что мне делать? Я не могу читать учебник математики — ведь я не знаю в достаточной степени математику, чтобы прочесть хотя бы одну страницу.

Возможно, это и не требуется. Иона говорил, что он просит меня не разрабатывать эти методы, а просто четко определить, какие мне нужны. Может, достаточно будет научно-популярных книг? По крайней мере, стоит попробовать.

Надо пойти в библиотеку и покопаться там. Первым из современных физиков был Ньютон — с него, наверное, и надо начать.

Я сижу в своем кабинете, закинув ноги на стол, и тупо смотрю в пространство.

За все утро было только два звонка — оба от Джонни Джонса. Сначала он проинформировал меня, что договор с французом подписан. Он очень гордился тем фактом, что выторговал лучшие условия, чем рассчитывал; в обмен на гибкость поставок и наше быстрое реагирование на его будущие заказы ему удалось договориться о некотором повышении цен.

Во второй раз он хотел узнать, может ли он применять подобный подход и к нашим «домашним» клиентам — американцам, то есть заключать долгосрочные контракты, в которых фиксируется только годовой объем поставок и мы обещаем отпускать товар в течение трех недель по каждому конкретному запросу.

Я уверил его, что никаких проблем не будет и что он может спокойно действовать.

Джонни в восторге. Я от этого чувства далек.

Мои подчиненные заняты делом. Эта новая огромная сделка заставила всех засучить рукава. Только мне нечем заняться, я чувствую себя лишним. Где те дни, когда телефон не умолкал, когда я не знал, какая проблема важнее и за что браться, когда в сутках не хватало часов?

Все эти звонки и совещания были тушением пожаров, напоминая я себе. А если нет пожаров, то и тушить нечего. Сейчас все идет гладко — пожалуй, даже слишком гладко.

На самом деле меня гнетет то, что я знаю, что должен сделать. Я должен гарантировать, что эта ситуация сохранится и в дальнейшем, что все вопросы будут продумываться заранее, чтобы исключить вероятность будущих пожаров. Но это значит, что я должен найти ответ на вопрос Ионы.

Я встаю и выхожу из кабинета. Проходя мимо Фрэн, я говорю:

— Если вдруг — что маловероятно — я кому-нибудь понадобится, скажете, что я в библиотеке.

— На сегодня хватит, — говорю я и закрываю книгу, а затем встаю и потягиваюсь. — Джулия, чаю со мной выпьешь?

— Да, было бы неплохо. Сейчас, одну минуточку.

— Ты по-настоящему увлеклась, — говорю я, когда она приходит на кухню.

— Да, ужасно интересно.

Я подаю ей дымящуюся чашку.

— Что может быть интересного в древнегреческой философии? — удивляюсь я вслух.

— Это не то, что ты думаешь, — смеется она. — Диалоги Сократа — действительно интересное чтение.

— Ну, если ты так считаешь... — Я не пытаюсь скрыть свой скептицизм.

— Алекс, у тебя совершенно неправильные представления. Все совсем не так, как ты себе представляешь.

— А как? — спрашиваю я.

— Трудно объяснить, — пожимает она плечами. — Почему бы тебе не попробовать почитать самому?

— Может быть, когда-нибудь, — отвечаю я. — Но сейчас мне и без того хватает чтения.

Жена отхлебывает из чашки.

— Нашел что-нибудь?

— Не совсем, — признаюсь я. — В научно-популярных книгах напрямую о методах управления не написано. Но я открыл для себя кое-что интересное.

— Да?

— Я понял, как физики подходят к изучению своего предмета. Это очень сильно отличается от того, как действуем мы в бизнесе. Они не начинают со сбора максимума доступной информации. Наоборот, они отталкиваются от какого-то одного феномена, жизненного факта, почти что наугад выбранного, и затем выдвигают гипотезу — более или менее правдоподобное предположение о возможной причине существования этого факта. И тут самое интересное. У них все, кажется, строится на одном ключевом соотношении: ЕСЛИ... ТО.

Что-то в моих словах заставляет Джулию напрячься.

— Продолжай, — почти умоляет она.

— Их метод заключается в том, что они логически выводят из гипотезы неизбежно возникающие результаты. Они говорят: ЕСЛИ гипотеза верна, ТО по логике должен иметь место такой-то факт. И с помощью подобной логической цепочки они открывают целый спектр следствий. Разумеется, основные усилия прилагаются к проверке того, существуют ли реально предсказываемые таким образом эффекты. И чем больше предсказаний оказываются правильными, тем очевиднее становится, что исходная гипотеза верна. Если почитать, например, как Ньютон доказывал свой закон всемирного тяготения, это очень впечатляет.

— А что впечатляет? — спрашивает Джулия. Мне кажется, что она знает ответ, но ей хочется услышать его от меня.

— Все начинает складываться воедино, обнаруживаются связи между разными явлениями. Ты никогда не думал, что такие-то вещи взаимосвязаны, и вдруг связь открывается. Любой самый обычный поступок является причиной огромного спектра различных следствий. Знаешь, Джулия, это как порядок, возникающий из хаоса. Что может быть прекраснее?

Джулия произносит:

— А знаешь, что ты только что описал? Сократовские диалоги. Они построены точно таким же образом, основываются на том же самом соотношении ЕСЛИ... ТО. Может быть, единственное отличие в том, что они касаются не физической материи, а поведения людей.

— Интересно, очень интересно. Дай-ка подумать, — говорю я. — Моя сфера деятельности, менеджмент, касается как физической материи, так и поведения людей. Если к тому и другому применим одинаковый подход, то, вероятно, это и есть основа приемов Ионы.

Жена задумывается.

— Наверное, ты прав. Но если ты прав, то я готова поспорить, что, когда Иона начнет учить тебя этим приемам, ты обнаружишь, что это не просто приемы. Это некие мыслительные процессы.

Мы оба молчим.

— И к чему это нас приводит?

— Не знаю, — отвечаю я. — Честно говоря, я не думаю, что все это чтение даст мне ответ на вопрос Ионы. Помнишь, что он сказал? «Я не прошу вас разрабатывать методы. Просто определите, какими они должны быть». Боюсь, что я пытаюсь перескочить на следующую стадию — стадию разработки. А определение приемов менеджмента должно исходить из самой потребности. Сначала мне нужно разобраться, как я работаю сейчас, а потом решить, как мне следует работать в будущем.



— Были звонки? — спрашиваю я у Фрэн.

— Да, — отвечает она, к моему немалому удивлению. — Звонил Билл Пич. Он хочет поговорить с вами.

Я набираю его номер.

— Привет, Билл, что случилось?

— Я только что получил ваши результаты за прошлый месяц, — говорит он. — Поздравляю, вы определенно доказали свою правоту. Никогда не видел ничего подобного!

— Спасибо. — Я польщен. — Кстати, а как дела на заводе Хилтона Смита?

— Точишь на него зуб? — усмехается Билл. — Как ты и предсказывал, у Хилтона дела не очень. Официально показатели улучшаются, вот только прибылей не видно. Убытки все растут.

— Я же говорил тебе, — не могу сдержаться я, — что все эти показатели основываются на локальных оптимумах и совершенно не связаны с общей картиной.

— Знаю, знаю, — вздыхает он. — Кстати, теперь мне кажется, что я знал это всегда, но старому мулу вроде меня всегда нужно увидеть доказательства в конкретных цифрах прибылей и убытков. Теперь, думаю, я их увидел.

«Почти вовремя», — говорю я про себя, а вслух произношу:

— И что дальше?

— Я, собственно, насчет этого и звонил. Вчера я целый день общался с Этаном Фростом. Кажется, он согласен с тобой, но я никак не могу понять, о чем он говорит. — В голосе Билла слышится отчаяние. — Было время, когда я думал, что знаю всю эту белиберду насчет стоимости продаваемых товаров, отклонений от расчетных затрат и прочее, но после вчерашнего разговора мне стало ясно, что я не знаю ничего. Мне нужно, чтобы кто-нибудь объяснил мне все это по-простому, например, ты. Ты ведь разбираешься во всем этом, не так ли? — спрашивает он с надеждой.

— Думаю, что да, — отвечаю я. — На самом деле это просто. Суть в том...

— Нет, нет, — перебивает меня Билл. — Не по телефону. Тем более что тебе все равно нужно сюда приехать — ты должен ознакомиться с особенностями своей новой работы.

— Завтра утром подойдет?

— Отлично, — говорит он. — И еще, Алекс, ты должен объяснить мне, что у вас там произошло с Джонни Джонсом. Он сейчас всем твердит, что мы сможем заработать кучу денег, если будем продавать товары ниже стоимости их производства. Какой-то бред.

Я смеюсь:

— Завтра поговорим.

Билл Пич собирается отказаться от своих драгоценных индикаторов? Об этом нужно сообщить всем, хоть им будет трудно в это поверить. Я иду в офис Донована, но его нет на месте. Нет и Стейси. Наверное, они в цехах. Я прошу Фрэн разыскать их. А пока я спешу найти Лу, чтобы поделиться с ним новостью.

Стейси приходит, когда я беседую с Лу.

— Эй, босс, у нас проблемы. Мы через полчаса будем у вас.

— Не спешите. Это не так важно; всему свое время.

— Я не согласна, — говорит она. — Боюсь, что это очень важно.

— О чем вы?

— Кажется, началось, — произносит Стейси. — Мы с Бобом будем у вас в кабинете через полчаса. Хорошо?

— Хорошо, — отвечаю я.

— Лу, вы понимаете, что происходит? — я обращаюсь к главбуху.

— Нет, — признается он. — Если вы, конечно, не имеете в виду тот факт, что Стейси и Боб всю предыдущую неделю занимались диспетчеризацией.

— Что?!

— Короче говоря, — заключает свой отчет о последних событиях Боб, — уже двенадцать рабочих центров работают сверхурочно.

— Ситуация вышла из-под контроля, — дополняет его Стейси. — Вчера один заказ был отгружен позже запланированного срока, сегодня уже, как минимум, три опаздывают. Если верить Ральфу, мы катимся по наклонной плоскости. Он утверждает, что до конца месяца мы не уложимся в намеченные сроки по двадцати процентам заказов. И опоздания будут не на один-два дня.

Я смотрю на телефон. Не пройдет и нескольких дней, как этот монстр опять будет разрываться от звонков рассерженных клиентов. Одно дело, когда опоздания являются нормой; тогда клиенты привыкают к ним и запасают продукцию и время впрок. Но мы уже приучили их к хорошему, и теперь их ждет разочарование.

Ситуация даже хуже, чем я мог вообразить. Она способна погубить весь завод.

Где я сплоховал?

— Как это случилось? — спрашиваю я.

— Я же вам сказал, — отвечает Боб. — Заказ номер 49318 застрял из-за...

— Нет, Боб, — останавливает его Стейси. — Здесь не подробности важны. Мы должны отыскать корень проблемы. Алекс, я думаю, что мы просто взяли на себя больше заказов, чем в состоянии выполнить.

— Это ясно, — говорю я. — Но как так вышло? Мне казалось, мы рассчитали, что пропускной способности «узких мест» должно хватать. Мы также проверили все семь проблематичных рабочих центров. Мы ошиблись в расчетах?

— Наверное, — говорит Боб.

— Едва ли, — не соглашается Стейси. — Мы все проверили и перепроверили.

— Тогда что?

— Тогда не знаю, — говорит Боб. — Но сейчас это уже не имеет значения. Мы должны что-то предпринять, и поскорее.

— Да, но что? — я начинаю нервничать. — Пока не известны причины ситуации, лучшее, что мы можем сделать, — это стегать кнутом налево и направо. Так мы поступали и раньше. Я-то надеялся, что мы научились чему-то лучшему.

Молчание я воспринимаю как знак согласия и продолжаю:

— Давайте пригласим Лу и Ральфа и перейдем в конференц-зал. Нам нужно собрать все наши интеллектуальные силы, чтобы разобраться в том, что происходит.

— Давайте проанализируем факты, — говорит Лу, когда менее чем через пятнадцать минут все собираются в конференц-зале. — Боб, вы уверены, что вам не обойтись без такого количества сверхурочных часов?

— События последних дней убедили нас, что, даже работая сверхурочно, мы не укладываемся в сроки.

— Понятно. — Лу хмурится. — Придется переделывать прогноз.

Я бросаю на него уничтожающий взгляд. Нашел о чем беспокоиться! Переделывать прогноз ему, видите ли, придется!

— Может, перейдем к делу? — произношу я ледяным тоном. Все смотрят на меня.

— Еще раз выслушав вас, я не вижу серьезной проблемы, — говорю я. — Ясно, что мы попытались съесть больше, чем можем разжевать. И теперь нам надо решить, насколько мы перебрали и как исправить ситуацию. Вот так все просто.

Лу одобрительно кивает. Боб, Ральф и Стейси продолжают сидеть как каменные статуи. Они как будто даже обижены. Наверное, я что-то не то сказал, но не пойму, что именно.

— Ральф, насколько перегружены «узкие места»? — спрашиваю я.

— Они не перегружены, — равнодушным тоном отвечает он.

— Значит, здесь проблемы нет, — делаю я вывод. — Тогда давайте...

— Он этого не говорил, — перебивает меня Стейси.

— Не понимаю. Если «узкие места» не перегружены, то...

Сохраняя невозмутимость, Стейси говорит:

— Время от времени «узкие места» оказываются без работы. А потом вдруг работа накатывает огромной волной...

— И тогда, — встречается Боб, — у нас не остается другого выхода, как прибегать к сверхурочной работе. И так по всему заводу. Создается впечатление, что «узкие места» постоянно перемещаются.

Я умолкаю. Что теперь делать?

— Если бы это было так просто, если бы все дело было в небольшой перегрузке, — говорит Стейси, — неужели вы думаете, мы бы сами с этим не справились?

Она права. Мне следовало больше им доверять.

— Прощу прощения, — бормочу я.

Мы с минуту сидим молча. Затем Боб говорит:

— Мы не можем справиться с ситуацией, без конца меняя приоритеты и работая сверхурочно. Мы уже пытались. Несколько заказов нам удалось спасти, но в результате на заводе возник такой хаос, что стало проблематичным выполнение многих других заказов.

— Да, — соглашается Стейси. — Грубая сила все глубже затягивает нас в штопор. Потому-то мы и созвали это совещание.

Я принимаю их критику.

— Что ж, друзья, очевидно, нужен какой-то систематический подход. Есть идеи, с чего можно было бы начать?

— Может, следует изучить ситуацию с каким-то одним «узким местом»? — неуверенным тоном предлагает Ральф.

— Какой в этом смысл? — возражает Боб. — У нас же сейчас совершенно иное положение. Мы имеем дело с множеством передвигающихся «узких мест».

Других предложений, однако, нет, и я принимаю решение довериться интуиции Ральфа. В прошлом это срабатывало.

— Приступайте, пожалуйста, — говорю я ему.

Ральф идет к доске и берет тряпку.

— Вы же не собираетесь стереть пять этапов? — протестует Боб.

— Похоже, они нам не очень-то помогают, — нервно усмехается Ральф. — Выявить ограничение системы, — читает он. — В этом сейчас проблемы нет. Проблема в том, что «узкие участки» перемещаются с места на место.

Тем не менее тряпку он откладывает в сторону и идет к штативу с листами ватмана. На верхнем листе он рисует ряд кругов.

— Представим, что каждый круг обозначает рабочий центр, — начинает объяснять он. — Задания выполняются слева направо. Теперь предположим, что вот это — одно «узкое место». — Он перечеркивает один из средних кругов большим X.

— Очень мило, — саркастически произносит Боб. — И что теперь?

— А теперь выпустим на сцену Мерфи, — невозмутимо отвечает Ральф. — И предположим, что он наносит удар непосредственно в «узком месте».

— Тогда единственное, что нам остается, — от всего сердца выругаться, — фыркает Боб. — Выработке конец.

— Правильно, — говорит Ральф. — Но что будет, если Мерфи нанесет удар в любом другом месте перед «узким»? В таком случае поток материалов, идущий к «узкому месту», временно приостанавливается, и «узкое место» простаивает. Ведь у нас такая же ситуация?

— Вовсе нет, — произносит Боб. — Так мы никогда не работали. Мы всегда старались обеспечить, чтобы перед «узким местом» был некоторый запас деталей, с тем чтобы, если поток деталей на какое-то время прекращается, «узкому месту» было что делать. И у нас, Ральф, до недавнего времени там было столько запасов, что пришлось приостановить отпуск сырья. Да что там говорить, — нервно продолжает он. — Ведь именно на это вы запрограммировали свой компьютер. Зачем повторять то, что мы все знаем наизусть?

Ральф возвращается на свое место.

— Я просто подумал, а знаем ли мы на самом деле, сколько запасов нужно держать перед «узким местом»?

— Боб, он прав, — замечает Стейси.

— Конечно, я прав. — Ральф не на шутку рассержен. — Мы решили держать перед каждым «узким местом» трехдневный запас. Я начинал отпуск материалов за две недели до предполагаемого срока их поступления к «узкому месту». Оказалось, что это слишком много. Тогда я сократил срок до недели, и все было хорошо. А сейчас плохо.

— Так увеличьте срок, — предлагает Боб.

— Не могу, — с отчаянием в голосе произносит Ральф. — Это увеличит продолжительность производственного цикла, и мы не сможем уложиться в установленные сроки.

— Какая разница? — рычит Боб. — Мы их так или иначе не сможем выполнить.

— Подождите, подождите, — вмешиваюсь я в их спор. — Прежде чем делать резкие шаги, нужно основательно разобраться. Ральф, давайте вернемся к вашей картине. Как сказал Боб, перед «узким местом» у нас есть определенный запас материалов. Теперь предполагаем, что Мерфи бьет где-то до «узкого места». Что тогда?

— Тогда, — терпеливо произносит Ральф, — поток деталей, идущий к «узкому месту», останавливается, но само «узкое место» продолжает работать, используя запасенные заготовки. Разумеется, запас расходуется по мере работы, и если деталей заготовлено недостаточно, может возникнуть простой.

— Что-то не согласуется, — говорит Стейси. — Судя по вашим словам, чтобы обеспечить бесперебойную работу «узкого места», мы должны накапливать запасы в таком количестве, чтобы их хватало хотя бы на то время, пока проблема, возникшая перед «узким местом», не будет исправлена.

— Правильно, — произносит Ральф.

— Разве вы не понимаете, что это ничего не объясняет?

— А что? — Ральф не понимает, и я тоже.

— А то, что время исправления неполадок не изменилось, а раньше у нас подобных катастрофических проблем не возникало. Поэтому, если стандартных запасов перед «узким местом» раньше хватало, то должно хватать и сейчас. Нет, Ральф, дело не в недостаточных запасах; речь идет попросту о новых блуждающих «узких звеньях».

— Наверное, вы правы.

Может, Ральфа аргумент Стейси и убедил, но меня нет.

— А мне кажется, что Ральф все-таки прав, — говорю я. — Просто нам нужно несколько развить его мысль. Мы сказали, что когда с одним из ресурсов, находящимся перед «узким местом», возникает непредвиденная проблема, «узкое место» начинает «пожирать» запасы. Как только неполадка исправлена, что должны делать все «вышестоящие» ресурсы? Помните: если что-то и можно сказать наверняка, то только то, что Мерфи обязательно ударит снова.

— Все «вышестоящие» ресурсы, — отвечает Стейси, — должны обеспечить новый запас деталей перед «узким местом», прежде чем Мерфи ударит снова. Но все-таки, что случилось? Ведь мы отпускали для этих мест достаточно исходных материалов.

— Дело не в количестве материалов, — отвечаю я, — а в мощностях. Видите ли, когда проблема, вызвавшая остановку, преодолевается, «вышестоящие» ресурсы должны обеспечить не только плановый поток производства, но и работать сверх того, чтобы восполнить запасы перед «узким местом».

— Вот это верно! — радостно восклицает Боб. — Это означает, что в определенных ситуациях избыточные ресурсы должны обеспечивать большую производительность, чем «узкие места». Теперь я понимаю. Тот факт, что у нас есть «узкие места» и «не-узкие места», никак не связан с тем, что мы плохо управляем заводом. Так и должно быть. Если вышестоящие ресурсы не будут обладать резервами мощности, мы и «узкие места» не сможем использовать на полную мощность — у них просто не будет работы.

— Да, — говорит Ральф. — Но теперь возникает вопрос: сколько резервов мощности нам нужно?

— Нет, это не вопрос, — мягко поправляю я его. — Как и ваш предыдущий вопрос — «сколько запасов нам нужно?». Вопросы формулируются немножко не так.

— Понимаю, — задумчиво произносит Стейси. — Это вопросы компромисса. Чем больше запасов мы будем иметь перед «узким местом», тем больше времени будет у «вышестоящих» ресурсов для ликвидации отставания и тем меньше, в среднем, им нужно будет резервной мощности. То есть чем больше резервов работы, тем меньше нужно резервов мощности, и наоборот.

— Теперь ясно, что происходит, — говорит Боб. — Новые заказы нарушили баланс. Мы взяли на себя больше работы, что само по себе никакие ресурсы в новые «узкие места» не превратило, но привело к резкому уменьшению резервов мощности избыточных ресурсов, а мы не догадались компенсировать это увеличением запасов деталей перед «узкими местами».

Все соглашаются. Как это обычно и бывает, когда ответ, наконец найден, проявляется обыкновенный здравый смысл.

— Хорошо, Боб, — говорю я. — И что, по-вашему, нам нужно предпринять?

Он не спешит с ответом. Мы ждем.

Наконец Боб говорит, обращаясь к Ральфу:

— Особо короткие сроки поставки мы обещали лишь по некоторым заказам. Вы можете отслеживать их?

— Никаких проблем, — отвечает Ральф.

— Хорошо, — продолжает Боб. — По этим заказам продолжайте отпускать материалы за неделю до намеченного срока. В отношении всех остальных заказов увеличьте срок до двух недель. Будем надеяться, этого хватит. Сейчас мы должны восстановить запасы деталей перед «узкими местами» и перед сборочным конвейером. Стейси, примите все необходимые меры, чтобы завод — я имею в виду все без исключения избыточные ресурсы — работал в выходные. Не принимайте никаких оправданий — это аврал. Я уведомя отдел сбыта, чтобы они до особого распоряжения не обещали сроки поставок новым клиентам менее четырех недель. Это

испортит им новую рекламную кампанию, но такова жизнь.

Прямо на наших глазах происходит смена власти. Теперь всем ясно, кто здесь новый начальник. Я испытываю гордость и одновременно ревность.

— Согласитесь, Боб красиво вступил в свою новую должность, — говорит Лу, когда мы входим в мой кабинет. — По крайней мере, этот фронт прикрыт.

— Да, — соглашаюсь я. — Но мне очень не нравится, что его работа в новой должности началась с такого негатива.

— Негатива? — удивленно переспрашивает Лу. — Что вы имеете в виду?

— Все меры, которые он был вынужден принять, ведут завод по неверному пути, — отвечаю я. — Конечно, у него не было выбора, альтернатива еще хуже, но все-таки...

— Алекс, возможно, я сегодня тупее, чем обычно, но я действительно не понимаю вас. Почему вы говорите про неверный путь?

— Не понимаете? — Я раздражен всей этой ситуацией. — Каков будет неизбежный результат того, что отдел сбыта предложит клиентам лишь четырехнедельный срок поставок? Вспомните, всего только две недели назад мы едва убедили их гарантировать клиентам двухнедельный срок. Они не хотели соглашаться, очень сильно сомневались. А теперь мы сорвем им всю рекламную кампанию.

— А что мы еще можем сделать?

— Наверное, ничего. Но конечный результат это не отменяет — выработка неизбежно сократится.

— Понимаю, — говорит Лу. — И главное — возросла необходимость в сверхурочной работе. Работа завода в выходные поглотит квартальный бюджет сверхурочных.

— Забудьте о бюджете, — говорю я. — Когда Бобу придет время отчитываться, уже я буду президентом филиала. Рост сверхурочной работы означает рост операционных расходов. Получается, что выработка снизится, операционные издержки возрастут, а увеличение буферов означает рост общего уровня запасов. Все движется в противоположную сторону от того, что должно быть.

— Пожалуй, — соглашается Лу.

— Я где-то допустил ошибку. И теперь она тянет нас назад. Знаете, Лу, мы все еще не понимаем, что делаем. Наша способность заглядывать вперед напоминает зрение кротов. Мы, скорее, реагируем, нежели планируем.

— Но вы не можете не согласиться, что реагируем мы намного лучше, чем раньше.

— Это не очень-то утешает, Лу, ведь мы и двигаемся намного быстрее, чем раньше. У меня такое чувство, что я веду машину, глядя только в зеркало заднего вида, и лишь в самый последний момент успеваю избежать столкновения. Это не очень хорошо. Этого явно недостаточно.



Мы с Лу возвращаемся из управления филиала. Последние две недели мы ездим туда каждый день. Настроение наше радостным не назовешь. Теперь мы знаем все детали того, что происходит в филиале, и картина складывается не очень-то приглядная. Единственное светлое пятно — мой завод. Нет, мне надо свыкаться с мыслью, что это завод Донована. И светлое пятно — слишком мягко сказано. Это воистину спаситель.

Доновану удалось взять ситуацию под контроль, прежде чем у покупателей появились причины жаловаться. Ему также потребовалось некоторое время, чтобы вернуть себе доверие отдела сбыта, — здесь я помог, оказав давление со своей стороны. Теперь все в порядке.

Результаты деятельности завода так хороши, что мы с Лу какое-то время позволили себя почивать на лаврах. Общие итоги по филиалу были очень даже неплохими. И только когда мы, проделав немалую работу, отделили успехи завода Донована от показателей остальных предприятий, нам открылось истинное положение вещей. Оно было, можно сказать, почти катастрофическим.

— Лу, мне кажется, мы сделали то, чего не должны были делать.

— О чем вы говорите? — спрашивает он. — Мы еще ничего не делали.

— Мы собрали информацию, тонны информации.

— Да, с информацией проблема есть, — говорит Лу. — Такого безобразия с учетом я еще никогда не видел. В каждом отчете недостает множества важных деталей. Знаете, что я сегодня обнаружил? У них даже нет текущего учета задолженности покупателей. Информацию найти можно, но она — поверите ли? — рассредоточена по трем разным местам. Как они работают?

— Лу, вы не о том говорите.

— Разве? Вы знаете, что при должном внимании к этому вопросу можно сократить сроки расчета с покупателями минимум на четыре дня.

— И это спасет филиал? — саркастически хмыкаю я.

— Нет, — усмехается Лу. — Но поможет.

— Поможет ли?

Лу не отвечает, и я продолжаю:

— Вы действительно верите, что это спасет нас? Вспомните, Лу, чему мы научились. Что вы сами говорили, когда просили у меня эту должность? Помните?

Он раздраженно отвечает:

— Я не знаю, о чем вы говорите. Вы что, не хотите, чтобы я исправлял очевидные ошибки?

Как ему объяснить? Пробую еще раз.

— Лу, представьте, что вам удалось сэкономить эти четыре дня дебиторской задолженности. Но как это повлияет на выработку, уровень запасов и операционные расходы?

— Все эти показатели немного улучшатся, — отвечает Лу. — Но главное — увеличится приток средств. И пренебрегать четырехдневным объемом выручки не следует. Кроме того, исправлять положение в филиале нужно маленькими шагами. Если каждый внесет свою, пусть небольшую, лепту, в сумме получится немало.

Какое-то время мы едем молча. То, что говорит Лу, конечно, имеет смысл, но я почему-то уверен, что он не прав. Ужасно не прав.

— Лу, помогите мне разобраться. Я понимаю, что улучшение положения в филиале требует множества маленьких шагов, но...

— Что «но»? — спрашивает он. — Алекс, вы слишком нетерпеливы. Знаете, как это говорят: Рим был построен не за один день.

— Но и веков в нашем распоряжении нет.

Лу прав: я нетерпелив. Но как иначе? Разве мы спасли наш завод терпением? И тут до меня доходит. Да, необходимо предпринять множество действий, но это не значит, что мы можем удовлетвориться любыми действиями, которые хоть сколько-нибудь улучшают ситуацию. Мы должны тщательно отбирать определенные действия и полностью концентрироваться на них, иначе...

— Лу, хочу вас спросить. Сколько времени потребуется, чтобы изменить систему учета запасов — только внутреннего использования, конечно?

— Техническая работа здесь несложная, за несколько дней можно управиться. Но если вы имеете в виду время, необходимое, чтобы разложить по полочкам все последствия и объяснить директорам заводов, как это отразится на их повседневной деятельности, — это совсем другое дело. Если сконцентрировать усилия, то, я бы сказал, что понадобится несколько недель.

Теперь я обрел твердую почву под ногами.

— Как вы думаете, какое влияние оказывает существующий метод учета запасов на уровень запасов готовой продукции, от которых сейчас ломаются склады филиала?

— Значительное, — отвечает Лу.

— Насколько значительное? — допытываюсь я. — Можете назвать какие-то цифры?

— Боюсь, что нет.

— Тогда давайте попробуем вместе, — предлагаю я. — Вы обратили внимание на неуклонный рост нереализованных запасов готовой продукции по филиалу в целом?

— Да, обратил, — отвечает Лу. — Но почему это вас удивляет? Этого и следовало ожидать. Объем продаж снижается, и, чтобы на бумаге был рост доходов, предприятия работают на склад, генерируя заключенные в запасах фиктивные доходы. Я понимаю, что вы имеете в виду. Мы можем принять рост запасов готовой продукции за индикатор влияния существующего финансового учета запасов. Ого! Да это получается семьдесят дней!

— Очаровательно, — говорю я. — А теперь сравните это с теми четырьмя днями задержки расчетов, которые вы собираетесь сэкономить. Над чем нам следует работать? Дальше, — продолжаю я наступление. — Какое влияние это оказывает на выработку?

— Не вижу связи, — отвечает Лу. — Я ясно вижу влияние на приток доходов, на общий уровень запасов, на операционные издержки, но не на выработку.

— Вспомните, какую они приводят причину, отвечая на вопрос, почему не создаются новые модели продукции?

— Да-а-а, — произносит Лу. — Они уверены, что выпуск на рынок новых моделей потребует признать, что устарели прежние модели, которыми завалены склады. И это негативно отразится на финансовых показателях.

— И мы предлагаем клиентам старые модели вместо новых, — продолжаю я. — Мы продолжаем терять свою долю рынка, но нам кажется, что это лучше, чем списывать старье. Теперь вы понимаете, как это влияет на выработку?

— Да. Вы правы. Но знаете что? Приложив дополнительные усилия, мы сможем справиться и с тем, и с другим. Мы можем работать над проблемой учета запасов и одновременно уделять больше внимания дебиторской задолженности.

Лу все еще не понимает моей основной идеи, но, думаю, теперь я знаю, как ему втолковать.

— А как показатели на уровне завода? — спрашиваю я.

— О, это настоящий ящик Пандоры, — вздыхает Лу.

— Какие там проблемы? Небось поважнее ваших четырех дней? И как насчет того факта, что отдел маркетинга продолжает судить о возможностях продаж на основе формальной себестоимости и желательной маржи? Или, хуже того, они стараются назначать цену, заранее перекрывающую все незапланированные затраты? Знаете, какой от этого вред? А что сказать насчет трансферных цен между нами и другими филиалами? Вот что убивает. Перечислять

дальше?

— Хватит. — Лу поднимает руки. — Убедили. Наверное, вопрос о дебиторской задолженности так меня занимает потому, что здесь я знаю, что делать, а вот в остальных вопросах...

— Бойтесь? — спрашиваю я.

— Честно говоря, да.

— Я тоже, — бормочу я. — С чего начать? Куда двигаться? На чем сосредоточиться в первую очередь, а на чем во вторую? Голова кругом идет.

— Нам нужен процесс, — говорит Лу. — Это очевидно. Жаль только, что тот пятиступенчатый процесс, который мы разработали, не оправдал ожиданий. Хотя нет... Минуточку, Алекс, это не так! Ведь в конечном счете проблема оказалась вовсе не в блуждающих «узких звеньях». Она была связана с недостаточной защитой существующих «узких мест». Может быть, нашим пятиступенчатым процессом все еще можно пользоваться?

— Я не знаю как, но давайте проверим. Поедем на завод и попробуем?

— Конечно. Мне только нужно будет сделать несколько звонков. Но это не проблема.

— Нет, стоп, — говорю я. — У меня на сегодняшний вечер есть определенные обязательства.

— Ну что ж, — произносит Лу. — Это важно, но не срочно. Подождем до завтра.

— Выявить ограничение системы, — читает Лу с доски. — Принимаем это за первый этап?

— Не знаю, — отвечаю я. — Давайте вспомним, какая логика побудила нас это написать. Что это было?

— Это было как-то связано с тем, что мы приняли выработку в качестве главного индикатора успеха, — говорит Лу.

— Нам нужна предельная точность, по крайней мере в самом начале нашего анализа. Давайте попробуем оттолкнуться от базовых принципов, — предлагаю я.

— Я не против. Но что вы называете «базовыми принципами»?

— Не знаю. Это нечто такое, что мы принимаем без колебаний.

— Отлично. Одно предложение есть. Каждая организация создается с определенной целью, а не просто ради того, чтобы существовать.

— Правильно, — улыбаюсь я. — Хотя я, кажется, знаю некоторых людей и некоторые организации, которые, похоже, забыли об этом.

— Вашингтон, вы хотите сказать?

— Они тоже. Я вообще-то думал о нашей корпорации, но какая разница. Продолжим. Еще один фундаментальный факт — то, что любая организация включает в себя более чем одного человека, в противном случае это не организация.

— Верно, — соглашается Лу. — Но я что-то не улавливаю смысла. Так можно высказать очень много правильных суждений об организациях.

— Да, наверное, можно, но посмотрите, какой мы можем сделать вывод. Если любая организация создается с определенной целью и состоит из более чем одного человека, то цель организации, какой бы она ни была, требует синхронизации усилий более чем одного человека.

— Разумно, — соглашается Лу. — В противном случае не было бы смысла создавать организацию; хватило бы одиночных усилий каждого. И что дальше?

— Если нам необходима синхронизация усилий, — продолжаю я, — то вклад каждого человека в достижение цели организации очень сильно зависит от продуктивности других членов организации.

— Да, это очевидно. — С горькой усмешкой Лу добавляет: — Очевидно для всех, кроме нашей системы бухучета.

Хотя с последними словами Лу я целиком согласен, я на них не реагирую.

— Если необходима синхронизация усилий и вклад каждого звена зависит от работы других звеньев, мы не можем игнорировать тот факт, что организацию нужно рассматривать не просто как нагромождение отдельных звеньев, а как цепь.

— Или как сетку, — поправляет меня Лу.

— Да, но любая сетка сплетена из некоторого количества независимых цепочек. Чем сложнее структура организации, чем больше в ней взаимозависимостей между различными звеньями, тем меньше в ней независимых цепочек.

Лу не хочет слишком задерживаться на этом моменте.

— Если хотите, пусть так. Но это неважно. Важно то, что, как мы только что доказали, любую организацию можно рассматривать как цепь. Идем дальше. Поскольку сила цепи определяется ее слабейшим звеном, первым шагом к совершенствованию организации должно стать выявление этого самого звена.

— Или звеньев, — поправляю я. — Не забывайте, что организация может состоять из нескольких независимых цепочек.

— Да, — нетерпеливо соглашается Лу. — Но, как вы сказали, сложность нашей организации гарантирует, что таких независимых цепочек не может быть много. В любом случае, у нас так и написано: «ограничение», и в скобках «-я». Хорошо, Алекс, но как же нам изменить систему учета?

— Систему учета? — вопрос Лу застигает меня врасплох. — А при чем здесь система учета?

— Разве мы не согласились вчера, что искажение финансовых показателей в филиале является важнейшим ограничением?

Боб Донован прав: Лу определенно заикнулся на своей бухгалтерии.

— Это действительно большая проблема, — осторожно говорю я, — но я не думаю, что неправильный учет является ограничением.

— Не думаете? — удивляется Лу.

— Нет, не думаю, — твердо повторяю я. — Вы считаете, что тот факт, что большинство наших продуктов уже устарело по сравнению с продукцией, предлагаемой нашими конкурентами, — не важная проблема? Вы не видите, каков моральный настрой у инженеров, которые, нисколько не тушуясь, утверждают, что срыв сроков завершения проекта — это норма? Это еще большая проблема. А маркетинг? Вы, может, видели у них там план маркетинга, который мог бы изменить ситуацию к лучшему?

— Нет, — улыбается Лу. — Все, что я видел касательно долгосрочного планирования, следует отнести к категории долгосрочного очковтирательства.

Меня не остановить. Сегодня спрашивать меня о проблемах — все равно что открыть шлюзы.

— Подождите, Лу, я не закончил. А менталитет, господствующий в управлении, где каждый стремится лишь спасти свою шкуру? Вы заметили, что всякий раз, когда я спрашиваю о чем-то таком, где не все в порядке, каждый почти автоматически начинает кого-то обвинять?

— Как не заметить! Ладно, Алекс, вы правы. Кругом серьезные проблемы. Создается впечатление, что в нашем филиале ограничений не то чтобы несколько, а целая куча.

— И все-таки я утверждаю, что реальных ограничений немного. Наш филиал — слишком сложная структура, так что независимых цепочек там должно быть очень мало. Лу, вы не заметили, что все проблемы, которые мы перечислили, тесно взаимосвязаны? Отсутствие разумной долгосрочной стратегии, вопросы бухучета, отставание в разработке новых продуктов, длительные производственные циклы, всеобщая безответственность и апатия — все это связано между собой. Мы должны найти корневую проблему, первопричину всего этого. Вот что значит выявить ограничение. Это не просто расставить плохие и очень плохие следствия в порядке их значимости, а определить, чем они вызваны.

— И как это сделать? Как подступиться к выявлению этих корневых ограничений?

— Не знаю, — отвечаю я. — Но если нам удалось это сделать здесь, на заводе, должно получиться и на уровне филиала.

Лу задумывается, а потом говорит:

— Я в этом не уверен. Здесь нам просто повезло. Мы имели дело с ограничениями физическими, с «узкими местами», а это несложно. Но на уровне филиала нам придется столкнуться с учетом, стратегиями, процедурами. Многие из этих проблем уже успели закрепиться в психологии и поведении людей.

— Не вижу разницы, — не соглашаюсь я. — Мы и здесь, на заводе, боролись с тем же самым. Вспомните, даже у нас ограничениями были не только станки. Да, мы называли и продолжаем называть печи термообработки и NCX-10 «узкими местами», но если бы они действительно были «узкими местами», как бы нам удалось сегодня выжимать из них почти вдвое больше, чем раньше? Как бы нам удалось увеличить выработку, не привлекая дополнительные мощности?

— Но мы же изменили все аспекты работы с ними и со всем, что их окружает.

— Об этом-то я и говорю! — восклицаю я. — Какие аспекты производства мы изменили? — Подражая голосу Лу, я сам отвечаю на свой вопрос: — Учет, стратегии, процедуры. И многое из этого уже закрепилось в психологии и поведении людей. Лу, неужели вы не понимаете? Истинными ограничениями, даже на нашем заводе, были не машины, а наши методы работы.

— Да, я понимаю. Но разница все же есть, — упрямится Лу.

— Какая?

— Алекс, не надо загонять меня в угол. Разве вы сами не видите, что разница огромная? Если бы ее не было, как получилось бы, что мы сейчас никак не можем подобрать ключ к ограничениям филиала?

Это останавливает меня.

— Да, пожалуй, вы правы. Знаете, Лу, может быть, нам здесь действительно повезло. У нас были физические ограничения, которые привлекли наше внимание и помогли выйти на истинное ограничение, связанное с методикой управления. В филиале ситуация иная. Там у нас полно избыточных ресурсов, а также армия инженеров и технологов, которые так замечательно умеют переливать из пустого в порожнее. Уверен, что и в рынках сбыта недостатка нет. Мы просто не знаем, как соединить наши усилия, чтобы извлечь максимальную пользу из того, что мы имеем.

Лу говорит:

— Это подводит нас к главному вопросу: как выявить ограничение системы? Как выловить наиболее вредную из ошибочных стратегий? Или, пользуясь вашей терминологией, как определить корневую проблему, ту, которая отвечает за столь многие нежелательные последствия?

Глядя на доску, я добавляю:

— То, что здесь написано, сохраняет свою ценность. Выявление ограничения системы — действительно наш первый шаг. К чему мы сейчас пришли, так это к тому, что нам позарез необходима некая методика, с помощью которой можно было бы сделать этот первый шаг. Лу, вот она. Мы нашли ее.

Я в возбуждении встаю.

— Вот ответ на вопрос Ионы. Я должен ему немедленно позвонить. Догадываетесь, что я ему скажу? «Иона, я хочу, чтобы вы научили меня выявлять корневую проблему».

Я уже иду к выходу, когда слышу за спиной голос Лу.

— Алекс, я думаю, что это может быть несколько преждевременно.

— Почему? — спрашиваю я, держась за ручку двери. — Вы сомневаетесь в том, что мы должны немедленно это выяснить?

— Отнюдь, — отвечает он. — В этом я абсолютно убежден. Я просто подумал, что, может быть, вам понадобится спросить у него еще кое-что, Знания корневой проблемы может оказаться далеко не достаточно.

— Вы опять правы. — Я успокаиваюсь. — Просто я нашел ответ, который так долго искал.

— Поверьте, я очень хорошо вас понимаю, — улыбается Лу.

— Ладно. — Я возвращаюсь на место. — О чем же мне еще стоит спросить Иону?

— Я не знаю, — отвечает Лу. — Но если эти пять этапов сохраняют свою силу, может быть, вам стоит узнать у него, какие приемы позволят нам пройти все этапы. Одну методику мы уже обнаружили, так, может, рассмотрим остальные четыре этапа?

— Хорошая идея, — с энтузиазмом соглашаюсь я. — Приступим. Второй этап, — читаю я с доски, — это решить, как с максимальной пользой эксплуатировать ограничение системы. Что-то я ничего не понимаю. Какой смысл пытаться эксплуатировать ошибочную политику?

— В этом есть смысл, только если ограничение имеет материальную природу, но поскольку мы имеем дело с ограничениями управленческими, наверное, стоит перейти к следующему этапу, — поддерживает меня Лу.

— Подчинить все остальное принятому решению, — читаю я. — Если ограничение не материальное, этот этап лишен смысла. Четвертый этап: «Снять ограничение системы». Гм, а с этим что делать?

— А что такое? — спрашивает Лу. — Если мы выявили ошибочную политику, то должны ее изменить.

— Как легко и просто! Вашими бы устами да мед пить, — саркастически говорю я. — Изменить политику! На что изменить? Как будто так просто найти подходящую замену! Может быть, для вас, Лу, это просто, но не для меня.

— Для меня тоже, — усмехается Лу. — Я знаю, что существующая система бухучета ошибочна, но это вовсе не означает, что я точно знаю, чем ее можно заменить. Алекс, как вообще подойти к исправлению ошибочного учета или любой другой неверной политики?

— Сначала, я думаю, вам нужно пережить озарение, чтобы свет вспыхнул в голове. Методы управления, о которых говорит Иона, должны включать в себя способность рождать такие идеи, иначе использование подобных методов не под силу простым смертным. Знаете, Лу, Джулия предсказала, что когда я найду эти методы, окажется, что это и не методы вовсе, а некий мыслительный процесс.

— Ее слова, похоже, начинают сбываться, — соглашается Лу. — Но пробудить гениальную идею — еще далеко не все. Большая трудность заключается в том, каким образом можно убедиться, что эта идея действительно устраняет все нежелательные последствия.

— Не создавая новых, — добавляю я.

— Возможно ли такое? — скептически вопрошает Лу.

— Должно быть так, если мы хотим планировать, а не просто реагировать. — Я не успеваю договорить, как нахожу намного лучший ответ. — Да, Лу, это должно быть возможно! Посмотрите, что произошло, когда мы решили получить больше заказов. Прямым следствием французского заказа стало то, что завод две недели трясло и мы погубили или, по крайней мере, задержали прекрасную маркетинговую кампанию. Если бы мы мыслили систематически, прежде чем реализовывать свои решения, а не устраивали мозговые атаки уже после свершившегося факта, мы смогли бы предотвратить многие проблемы. Так что не говорите, что это невозможно. Все факты были у нас в руках, мы просто не владели надлежащим процессом мышления, который направлял бы наши действия заблаговременно.

— А на что менять? — спрашивает Лу.

Этот вопрос застигает меня врасплох.

— Простите?

— Если надлежащий мыслительный процесс должен привести нас к ответу на вопрос «что менять?», то следующий мыслительный процесс должен дать ответ на вопрос «на что

менять?». И я уже вижу потребность в третьем мыслительном процессе.

— Да, я тоже вижу — «как менять?» При той инерции, которую можно предвидеть в филиале, последний вопрос, наверное, самый важный.

— Пожалуй, — соглашается Лу.

Я встаю и начинаю ходить.

— Вы хоть понимаете, что мы сейчас пытаемся заполучить? — Я не могу сдерживать своих чувств. — Мы пытаемся найти ответы на самые фундаментальные вопросы и одновременно обрести власть над миром.

— Что-то я не улавливаю, — тихо говорит Лу.

Я останавливаюсь и смотрю на него.

— Чего мы добиваемся? Способности ответить на три простых вопроса: «что менять?», «на что менять?» и «как менять?». В сущности, мы хотим обрести самые фундаментальные способности, которыми должен обладать любой менеджер. Вдумайтесь. Если менеджер не может ответить на эти три вопроса, вправе ли он именоваться менеджером?

Лу кивает головой, давая понять, что следит за ходом моих мыслей.

— В то же самое время, — продолжаю я, — можете ли вы себе представить, какую силу приобретает менеджер, умеющий проникать в суть проблемы даже в самой сложной ситуации; умеющий выдвигать и проверять решения, которые реально устраняют негативные эффекты, не создавая новых; и, главное, умеющий осуществлять радикальные перемены гладко, не вызывая сопротивления со стороны окружающих, а, наоборот, вызывая у них лишь энтузиазм? Можете ли вы себе представить, что означает обладание такими способностями?

— Алекс, но ведь вы все это и проделали здесь, на заводе. Именно это.

— И да, и нет, — отвечаю я. — Да, мы это проделали. Однако без помощи Ионы мы бы все сейчас искали себе другую работу. Теперь я понимаю, почему он отказался продолжать консультировать нас. Иона выразил свое нежелание с предельной ясностью. Мы должны научиться преодолевать проблемы без посторонней помощи. Я обязан овладеть этими мыслительными процессами. Только тогда я буду знать, что по праву занимаю свое место.

— Мы должны и можем стать сами себе Ионами, — говорит Лу и встает. И тут этот сдержанный человек в который раз удивляет меня. Он кладет мне руку на плечо и произносит: — Я горд тем, что работаю с вами.



## Мой тернистый путь к совершенствованию производства

В 1982 году я был председателем совета директоров и крупным акционером компании, которая, по оценкам журнала «Inc. Magazine», занимала шестое место среди наиболее быстро растущих компаний США. И все же я был крайне недоволен успехами компании.

Сотни клиентов покупали наши компьютерные программы планирования производства и, проходя обеспечиваемое нами же обучение, успешно внедряли их. Но меня огорчало, что у нас этих клиентов не тысячи. Нет, не думаю, что я был жаден или чрезмерно амбициозен. У меня были вполне обоснованные причины полагать, что каждый завод должен принимать нашу продукцию с распростертыми объятиями.

Верно, фундаментальные концепции, лежавшие в основе наших предложений, были на то время достаточно революционными. Они противоречили общепринятым стратегиям и процедурам, но были совершенно правильными... для меня, по крайней мере. Еще важнее то, что наше программное обеспечение действительно работало. Я имею в виду не только то, что оно не давало сбоев, и не только то, что оно работало согласно предусмотренным спецификациям, и не только то, что оно облегчало создание отчетов. Оно работало по-настоящему. Большинство наших клиентов были готовы засвидетельствовать, что использование этих программ помогало им увеличивать объем производства при одновременном сокращении запасов. Многие были готовы подтвердить, что расходы на эти программы — далеко не самый дешевый продукт — окупались менее чем за шесть месяцев. И клиенты у нас были весьма солидные: PCA, GE, GM, «Avco», «Bendix», «Westinghouse», «Kodak», «Philips», «Lucas», ИТТ...

Рынок непрерывно расширялся. Каждый завод устанавливал себе то или иное программное обеспечение — автоматизация была тогда в моде. Спрос был очень велик. Как и сегодня, каждый производственный менеджер старался увеличить выпуск продукции при точном соблюдении сроков. Многие даже начинали обращать внимание на сокращение уровня незавершенного производства. Мы были единственной компанией, которая продавала программное обеспечение, действительно способное помочь в этом. Так почему же нам было так трудно увеличить число клиентов?

Причина была не в недостатке прилагаемых усилий. Наши высококвалифицированные специалисты были постоянно в разъездах, проводили семинары, презентации, даже занимались пилотным внедрением. Несмотря на все эти старания, прогресс наш был слишком медленным. Я ожидал могучей приливной волны, а получался всего лишь тонкий ручеек.

Я отчаялся и решил, что раз стандартные презентации не способны пробить плотину, следует применить подход нестандартный. У меня появилась идея: рассказать о своем методе с помощью производственного романа. Если люди читают о юристах и врачах, то почему бы им не прочесть о руководителях производства? Так я начал работать над «Целью».

Никто мою идею не поддержал. Даже Джефф Кокс, профессиональный писатель, которого я нанял. Мой проект ему не понравился до такой степени, что он отказался от своей доли роялти и потребовал полностью оплатить его труд наличными. (Насколько я знаю, когда он впоследствии стал соавтором замечательной книги «Zapp!», подобную большую ошибку он уже не повторил.)

Наибольшее сопротивление, как ни странно, шло со стороны моих сотрудников; большинство из них отказались даже читать черновики. Я не винил их. Я был разработчиком программ, старшим торговым представителем, организатором презентаций. Я был «узким местом» — и вот тратил время на романы. Нет, это никому не могло понравиться!

А мне нравилось. После долгих тринадцати месяцев труда книга была наконец готова. Результатом я был доволен и считал свою книгу хорошей. Издатели, однако, моего мнения не разделяли. Я обратился примерно в две дюжины издательств. Самый вежливый отказ я получил от «McGraw Hill»: «Доктор Голдрат, если бы вы решили написать книгу о планировании производства, мы были бы рады издать ее. Если бы вы решили написать любовный роман, мы бы, может быть, подумали. Но любовный роман о планировании производства! Забудьте об этом! Это никогда не сработает. Мы даже не знаем, на какую полку такое ставить!»

Ларри Гэд, владелец «North River Press», оказался единственным человеком, который понял меня, но даже он не очень-то верил в успех. Он утверждал, что хорошо если мы распродадим первый тираж (3000 экземпляров), но что он все равно будет печатать эту книгу, потому что лично ему она очень понравилась. И он напечатал. Сотню сигнальных экземпляров мы

раздарили, и снежный ком покатился...

Когда люди хвалят книгу, это комплимент автору. Еще больший комплимент автору, когда люди начинают рекомендовать книгу своим знакомым. Но высший комплимент — когда люди покупают книгу большими партиями, чтобы потом дарить. И именно это произошло. «Мы и 3000 экземпляров не продадим...» Смеху подобно!

Клиенты повалили к нам. Было любопытно наблюдать, как менялось отношение к книге со стороны моих сотрудников. Полная энтузиазма реакция клиентов озадачила их до такой степени, что они, наконец, и сами прочли ее. Два месяца спустя все заболели амнезией — в один голос твердили, что с самого начала были горячими сторонниками этой книги. Я не стал спорить.

Начали приходить письма от поклонников — директора заводов спешили сообщить о реализме моей книги: «Книга „Цель“ в точности отражает реалии нашего завода. Мы можем назвать имена прототипов ваших персонажей». Некоторые корреспонденты даже обвиняли меня в том, что я прячусь где-то на их заводе.

Прошло какое-то время, и я стал получать письма, рассказывающие о конкретных результатах внедрения моей системы. Один менеджер писал: «Ваша книга — и не роман вовсе, а документальное повествование. Мы в точности повторили все действия Алекса Рого, и результаты, достигнутые им, повторились и у нас. Единственное отличие между вашей книгой и моей жизнью в том, что моя жена все еще не вернулась». Многие письма содержали в себе приглашение посетить то или иное предприятие. Некоторые приглашения я принял.

Как все это отразилось на мне лично? Не так, как можно было бы ожидать. Я переживал, пожалуй, самый трудный период своей жизни. Я ощущал себя между молотом и наковальней. Я почти сдался.

Когда я писал «Цель», то старался сосредоточиться на необходимости изменить парадигму, господствующую в промышленности. Мы знали, что было главным камнем преткновения, который мешал заводам достичь более высокого уровня продуктивности. И чтобы сфокусировать на этом содержание книги, я несколько ослабил значение нашего компьютерного планировочного пакета. Не то чтобы я не считал такое программное обеспечение необходимым. Наоборот, я полагал, что наши программы, или какие-то их вариации, обязаны быть на каждом заводе.

И вот письма, а потом и посещения предприятий заставили меня признать один печальный факт. Действительность показала, что программное обеспечение, мое любимое детище, которым я так гордился, оказалось помехой на пути к лучшим результатам. Те заводы, которые следовали принципам, изложенным в «Цели», и успешно внедрили их в свои производственные процессы, достигали лучших результатов и в более короткие сроки, чем те клиенты, которые тратили кучу денег на наше программное обеспечение и обучение. Почему так произошло?

Мне потребовалось некоторое время, чтобы разобраться в этом, но объяснение, к которому я пришел, оказалось весьма простым: усилия, которые работники предприятий затрачивают на внедрение программного обеспечения, отвлекают их внимание от необходимых перемен — от изменения фундаментальных концепций, правил учета и процедур. Как мы теперь могли, не поступаясь совестью, продолжать убеждать компании покупать нашу продукцию?

Вы можете представить серьезность проблемы, с которой я столкнулся? Ответственность перед акционерами и служащими компании требовала от меня работать как обычно. Ответственность же перед клиентами и совесть требовали остановить продажи нашего основного продукта.

Я был на распутье, но действительность все решила за меня. Когда человек начинает выказывать серьезные сомнения в состоятельности своего продукта, его неуверенность неминуемо передается окружающим. А без твердой уверенности в своей правоте такой революционный продукт продавать невозможно. Процесс перемен, описанный в «Цели», подорвал уверенность наших людей в том, что это программное обеспечение действительно необходимо, а когда они обращались со своими сомнениями ко мне, я мог эти сомнения только усилить. Неудивительно, что, несмотря на рост числа потенциальных клиентов, обратившихся к нам, объем продаж стал снижаться.

Я был на грани. Пакет программ, в разработку которого я вложил почти десять лет упорного труда, который я считал главным достижением своей жизни, как оказалось, приносит больше вреда, чем пользы. Компания, моя гордость и радость, гнила на моих глазах, и казалось, что

единственный путь к спасению — поступиться честью. Мы переживали очень трудное время. Думаю, что от капитуляции меня тогда удержали лишь гордость и инерция.

Прошло еще несколько месяцев. Реальность сначала тихонько стучалась в мое окно, потом принялась колотить в него со всей силы. И тут произошло еще одно удивительное событие, настолько странное, что я долго не мог поверить своим глазам.

Большинство читателей «Цели» соглашались с основными идеями этой книги настолько, что называли их «здоровым смыслом». И тем не менее они эти идеи не внедряли! Они по-прежнему игнорировали ограничения, пытаясь совершенствовать все то, что они умели совершенствовать, продолжая оправдывать инвестиции, рассчитываемые на основе себестоимости, продолжая принимать решения на основе их воздействия на уровень себестоимости продукции, продолжая использовать скомпрометировавшие себя правила бухучета. И это происходило даже в тех компаниях, где решением руководства всем сотрудникам было поручено прочитать «Цель»! Почему так получалось?

Почему при том, что с написанным в «Цели» соглашались все, внедрять идеи книги брались очень немногие? Было ясно, что чего-то очень важного не хватает. Но чего?

Я стал задавать этот вопрос людям, которые хвалили мою книгу, и очень внимательно слушал, как они объясняют невозможность внедрить эти идеи на их предприятиях. И основные преграды, мешавшие практической реализации «Цели», в скором времени стали ясны.

Список их удивительно короток:

1. Неспособность донести идеи книги до всех работников компании.

Нелегко объяснить основное содержание «Цели» за десять минут. Нелегко сделать это и за час, и за два, и за восемь. Это вообще нелегко объяснить. Альтернативный вариант: дать каждому прочитать книгу самому. Увы, не все люди склонны вообще читать книги, а те, кто читает, книги по бизнесу не любят.

2. Неспособность претворить уроки «Цели» в действенные процедуры управления и производства в условиях конкретного предприятия.

Обычно это препятствие интерпретируют так: «наши „узкие места“ постоянно перемещаются» или «у нас совершенно уникальная ситуация». Нет, это были не жалкие оправдания. Эти люди говорили правду, как бы мне ни горько было ее слышать. Они указывали на то, что я сделал дело не полностью. В своей книге я раскрыл недостатки существующей производственной парадигмы и обнажил суть парадигмы, призванной заменить существующую (и это я сделал неплохо), но я не показал процесс производства в условиях новой парадигмы. Я привел лишь примеры, но не расписал процедуру целиком. А примеров не всегда достаточно, чтобы на их основе экстраполировать весь процесс.

3. Неспособность убедить тех, кто принимает решения, допустить некоторые изменения в бухучете.

Это последнее препятствие было особенно сильным на тех предприятиях, которые представляли собой не самостоятельные компании, а входили в состав более крупных корпораций, и свидетельствовало о том, что я плохо проработал вопрос разъяснения необходимых перемен.

Так почему эти препятствия мешали не всем? У всех компаний, которым удалось достичь успеха после выполнения рекомендаций одной лишь книги, была общая черта: ими руководили харизматичные и склонные к аналитическому мышлению директора. Этим директорам удавалось убедить окружающих благодаря своей харизме, а затем их исполненные энтузиазма подчиненные, используя свой опыт и интуицию, разрабатывали необходимые процедуры.

Я начал с энтузиазмом искать средства преодоления вышеназванных препятствий. Менее чем через три месяца мы разобрались с основами — была четко артикулирована необходимость изменения финансовых показателей и выработаны правила логистических процедур — «барабан-буфер-веревка» и «управление буферами». Это было легко. Далеко не так просто было обучить всему этому моих сотрудников. Они всеми силами противились переменам. Воскресенье, которое я посвятил тому, чтобы обучить их новой однодневной презентации, они назвали «кровавым воскресеньем».

Но борьба была неравной. На моей стороне была логика, а их было меньше двухсот человек. В

скором времени благоприятная реакция со стороны рынка вызвала новую эпидемию амнезии. Вдруг все разом полюбили новую презентацию. Боб Фокс помог мне на базе этой презентации написать новую книгу, названную «Гонка». Ларри Гэд сделал все возможное, чтобы поскорее издать ее. Таким образом, удалось разрешить второе и третье препятствия. После этого я все свое внимание обратил на первую проблему.

И здесь я снова воспользовался компьютером. Нет, я не модифицировал программный пакет, а использовал компьютер в том, в чем он столь высокоэффективен, — в играх.

Я начал разрабатывать увлекательные обучающие игры, которые помогли бы людям изобретать необходимые процедуры. Если и есть что-то сильнее по воздействию, чем роман, то это компьютерная игра. Но было уже слишком поздно. Время ушло.

Акционеры были более чем недовольны финансовыми показателями нашей компании. Из машины по производству денег мы превратились в бездонный колодец, пожирающий деньги. Когда они поняли, что в мои планы не входит резкий рост продаж программного обеспечения, они решили, что я превратился для компании из актива в пассив, и указали мне на дверь. Затем они по одному разогнали лучших работников, «зараженных» моими идеями.

Я учредил Институт Авраама Голдрата, назвав его именем своего покойного отца, и мы бросили все силы на разработку обучающих игр. Менее чем через два месяца появились прибыли. Но гораздо важнее было то, что мы оказались способны обеспечивать нашим клиентам положительные результаты со скоростью, сравнимой с той, о которой говорилось в «Цели». Жизнь снова повернулась к нам светлой стороной.

Я старался не повторять прежних ошибок. На этот раз у нас не было никаких внешних акционеров, и в учредительных документах четко констатировалось, что цель нашего института — генерация и распространение знаний и что принимаемые нами решения определяются отнюдь не финансовыми соображениями.

Примерно в это время я определился с тем, какой должна быть точка отсчета; я четко сформулировал этапы процесса непрерывного совершенствования, которые затем включил во второе, дополненное издание «Цели».

Эти пять сфокусированных этапов оказались чрезвычайно полезными. Они помогли нашим клиентам улучшить результаты работы, а мне — найти решение для двух других систем, страдавших от хронических проблем логистики: системы управления проектами и системы распределения. Наши знания распространялись скачками. Со временем они стали так обширны и важны, что заслужили право называться теорией. И мы начали называть это теорией ограничений (ТО).

Но это еще не конец истории. Нам не суждено было безмятежно жить-поживать и добра наживать. Возникла серьезная проблема. Преуспевающие предприятия, достигшие невиданных в своих отраслях успехов, вдруг стали переживать резкий спад; некоторые были даже закрыты.

Я должен был это предусмотреть! Опомился я только после нескольких подобных случаев. Вы улучшаете производство, и ограничение компании уходит из сферы производства. Что происходит, когда оно переходит в такую сферу, где ограничения имеют не физическую природу, а принимают форму ошибочной политики? Как выявить ограничение? Как устранить его? Как добиться необходимых перемен в психологии и поведении людей? Ответов у нас не было. И в результате...

В результате возникает застой в объемах выработки. Никакие дополнительные улучшения в производственной сфере не приводят к росту выработки, но зато приводят к увеличению излишков рабочей силы. И тогда уже дело времени, когда на рынке начнется очередной спад и обретет силу тенденция корпораций сокращать затраты. Где искать возможности уменьшения издержек? Там, где имеет место избыток рабочей силы, то есть в тех сферах, где достигнуты наибольшие улучшения. Начните наказывать людей за достигаемые ими улучшения, и процессу непрерывного совершенствования сразу придет конец. Падает моральный дух, ухудшается дисциплина, а за ними и экономические показатели. Но клиенты к тому времени уже «избалованы» вашей отличной работой и оказываются не готовы терпеть ваши проколы. Сбыт сокращается в некоторых случаях настолько, что предприятие становится финансово нежизнеспособным.

Первым делом мы ограничили круг наших контактов только теми предприятиями, на которых удвоение темпов производства еще не привело к переходу ограничения в сферу рынка. Затем началась настоящая работа.

Было ясно, что все, делавшееся до сих пор, делалось в тех условиях, когда ограничения имели физическую природу. Мне необходимо было разработать общие мыслительные процессы, которые:

- 1) позволили бы людям быстро выявлять ошибочное поведение — ограничение;
- 2) позволили бы разработать новые методы работы, которые не влекли бы за собой новых серьезных проблем и
- 3) позволили бы составить осуществимый план внесения изменений, который бы не тормозился мощным сопротивлением.

Эта работа была в центре нашего внимания в течение пяти лет. Снова нам пришлось оставить знакомые и плодоносные места и отправиться бороздить неизведанные воды. Снова я потерял многих своих лучших людей (хотя самые лучшие все-таки выдержали и остались). Но это уже тема для отдельной книги.

Теперь нам нужно было разработать как можно более общие процедуры использования этих мыслительных процессов в отношении двух распространенных ограничений — маркетинга и межличностных отношений. Результаты этой работы представлены в моей книге «Это не везение».

Теперь, когда удалось отвести опасность наказания людей за то, что они поступают правильно, пришло время завершить работу в производственной сфере — создать еще лучшие, еще более эффективные инструменты, которые позволили бы людям преодолевать преграды, встающие на пути к внедрению наших идей. Эта задача стала особенно важной, поскольку эффективность наших решений в области маркетинга породила ситуацию, когда резких улучшений в производственной сфере нужно было достигать уже не за шесть месяцев и не за три, а за один.

Я еще раз проанализировал основные препятствия:

1. Неспособность донести идеи книги до всех работников компании.

Мы знали, что книга — путь недостаточно эффективный. Слишком многие люди не любят читать. Но они любят (или, по крайней мере, не против) посмотреть хороший фильм. Чтобы создать на основе «Цели» фильм, мы объединили усилия с «American Media Incorporated», одной из известнейших компаний в области учебного видео. Это была захватывающая работа. Мы потратили немало времени на полировку сценария, чтобы он вполне соответствовал книге. Ошибка!

Как уже говорилось выше, когда я писал «Цель», я еще ничего не знал о пяти этапах. В результате в книге получилось так, что действия, предпринятые с целью выявления, эксплуатации, подчинения и устранения, перемешались, и их стало очень трудно перевести на язык работоспособных процедур. Почему было не исправить эту ситуацию в фильме? Но фильм был практически закончен. Мы пошли на это. Переписали сценарий, провели тонкую разграничительную линию между сохранением духа оригинальной книги и четким вырисовыванием этапов, которым следовали Алекс Рого и его команда.

Результат? Благодаря стараниям АМІ фильм получился очень трогательным и полезным с образовательной точки зрения. На мой взгляд, фильм «Цель: практическая версия» лучше книги. Теперь, по крайней мере, есть возможность донести основные идеи «Цели» до каждого человека менее чем за час. Препятствие № 1 преодолено... Но, может, я и здесь слишком субъективен? Время покажет.

А как насчет следующего препятствия?

2. Неспособность претворить уроки «Цели» в действенные процедуры управления и производства в условиях конкретного предприятия.

Эту преграду преодолеть было сравнительно легко. У меня была отличная отправная точка — наш двухдневный производственный семинар, основанный на компьютерной игре и опробованный на десятках тысяч людей. Я не пожалел времени на то, чтобы превратить этот семинар в «комплект для самообразования». Когда проходишь все этапы этой игры, концепции «барабан-буфер-веревка» и «управление буферами» постигаются на интуитивном уровне. Кроме того, я полагаю, что человек, освоивший эти понятия, способен обучить им других — тех, кому не хватает усидчивости овладеть ими самостоятельно. Это превосходный трамплин, позволяющий работникам предприятий разработать детальные логистические

процедуры для своих конкретных условий.

3. Неспособность убедить тех, кто принимает решения, допустить некоторые изменения в бухучете.

С годами это препятствие понемногу разрушилось само собой. Концепции «тотального управления качеством» и «точно вовремя» многое сделали, чтобы изменить мировоззрение руководителей предприятий. Помог также и наш фильм. Но главная помощь пришла с совершенно неожиданной стороны. Институт бухгалтеров спонсировал масштабное исследование применения ТО. В 1995 году был опубликован 200-страничный отчет. Вот цитата из сделанных ими выводов:

«Бухучет, применяемый в системе ТО, должен быть более или менее знаком бухгалтерам. Хотя термины, применяемые в ТО, отличаются от общепринятых, учет себестоимости по факту, использование критических ресурсов и учет ответственности являются важными темами учебников бухучета уже несколько десятилетий. С теоретической точки зрения для бухгалтерского учета в ТО нового мало. Разница в том, что некоторые вопросы, в частности использование критических ресурсов, приобретают большее значение, чем было принято считать раньше, и в ТО особо акцентируются. Компании, внедрившие у себя ТО, отличаются от большинства других тем, что практически применяют гораздо больше рекомендаций, данных в учебниках. Исследования, проведенные в последние десятилетия, показывают, что большинство компаний не следуют той практике, которая рекомендуется в учебниках бухучета.

В качестве основы для принятия решений, как правило, используется учет издержек потребления; корпоративные расходы рассредоточиваются по финансовым документам филиалов; расчет прибылей игнорирует ограничения и т. д. Радует, однако, тот факт, что все большее число компаний применяют на практике то, за что мы ратуем.

Каково будущее ТО? Самые очевидные применения касаются цехов единичного производства, и менеджеры таких цехов будут продолжать подражать действиям, предпринятым Алексом Рого в „Цели“. Их усилия будут вознаграждаться почти мгновенным улучшением операций и ростом прибылей практически без увеличения затрат. Однако в конечном счете все эти усилия могут оказаться напрасными, если высшее руководство не проявит готовности внедрить ТО в масштабах всей компании или не согласится оценивать результаты производства согласно критериям, предусмотренным ТО.

Что же касается дальнейшего развития элементов ТО, обнаруживаемых в „Цели“, здесь наш хрустальный шар мутнеет. Мыслительные процессы могут стать самым важным интеллектуальным достижением после изобретения математического анализа».

За последние пятнадцать лет я наблюдал немало примеров внедрения своей теории. Еще о многих примерах я слышал. Каждый из этих случаев кажется уникальным, и все же у них есть общие черты. Я говорю не только о достигаемых результатах («Эти усилия будут вознаграждаться почти мгновенным улучшением операций и ростом прибылей практически без увеличения затрат») или осуществляемых этапах: выявление, эксплуатация, подчинение и т. д. Я говорю об общих тенденциях взаимоотношений, имеющих место в коллективе.

Я думаю, что каждый согласится, что главным препятствием для успешного внедрения является сопротивление переменам. Важно уметь изменить динамику взаимодействия между людьми, исповедующими разные взгляды и имеющими разные уровни понимания.

Есть ли некий общий метод преодоления этого препятствия? Некий проверенный временем путь к достижению истинного консенсуса в отношении требуемых перемен или действий, необходимых для осуществления этих перемен?

Общие черты, существующие в компаниях, успешно внедривших ТО, заставляют думать, что такой путь есть. Я начал изучение этого вопроса с рассмотрения конкретной динамики в сопротивлении переменам: меняется ли тип выдвигаемых человеком возражений по мере преодоления его сопротивления? Это было не трудно, ведь я имел большой личный опыт преодоления сопротивления переменам (не всегда приятный — об этом свидетельствуют мои многочисленные «шрамы»).

Первый слой сопротивления: выдвижение возражений, имеющих одну общую черту — они нам неподвластны: поставщики не всегда выполняют свои обещания, клиенты в последнюю минуту меняют решение, рабочие недостаточно подготовлены, корпоративное руководство давит на нас...

[Пока этот слой не снят, вы разговариваете с глухой стеной.]

Второй слой сопротивления: сомнения в том, что предлагаемое решение может обеспечить желаемый результат.

[Предлагаемое вами решение кажется вам очевидным, но оно отнюдь не очевидно для окружающих. Когда вам удастся устранить этот слой, вас постигает истинное разочарование. Вы тут же упираетесь в следующий слой.]

Третий слой сопротивления: «Да, но...». Утверждение о том, что предлагаемое решение приведет к негативным последствиям.

[Вы должны проявить немало выносливости и терпения, чтобы пройти через это, если только вам не повезло родиться с тоннами харизмы. Но даже когда этот слой снят, это еще не означает победу в войне.]

Четвертый слой сопротивления: возражения, препятствующие внедрению.

[Преодолейте этот слой, и человек станет вашим союзником. Но...]

Пятый слой сопротивления: сомнения в готовности сотрудничать с вами (еще хуже, если эти сомнения не высказываются вслух).

Да, преодолеть сопротивление переменам нелегко. Но это возможно. Снимая поочередно эти слои, вы превратите сопротивление в энтузиазм изобретателя.

Каково сейчас состояние моих исследований в производственной сфере? Недавно (в 1986–1987 годах) я выяснил, как гарантированно можно снять первые два слоя. Я использовал это знание при разработке своего «набора для самообразования». Теперь вы можете снимать первые два слоя, не прибегая к помощи опытного инструктора. Что же касается следующих трех слоев, ситуация может быть не столь легкой — это зависит от силы сопротивления. Надеюсь, что в большинстве случаев содержащегося в «наборе для самообразования» ноу-хау окажется достаточно.

Для наиболее трудных случаев я разработал общий метод, который, судя по нашему опыту, работает всегда, но его применение в условиях конкретного предприятия требует большого умения правильно пользоваться «отрицательными» ветвями дерева предпосылок и дерева перехода мыслительных процессов. Пока я еще не знаю, как можно было бы научить этому посредством книг. Во всяком случае, растет число людей, которые уже научились делать это.

Преодоление сопротивления переменам все еще поглощает много времени. В идеальных условиях (все, кого это касается, собраны в одной комнате) это занимает около пяти дней. Необходимо дополнительное изучение этого вопроса, но, по крайней мере, в производственной сфере есть проверенный путь достигать изменений в умонастроении за неделю и получать результаты в течение месяца.

Когда препятствия будут преодолены, я очень надеюсь, что мы станем свидетелями значительного скачка в показателях работы промышленных предприятий. Производство — основа промышленности. Промышленность — основа богатства нации. Когда я уйду на пенсию, мне будет приятно думать, что я внес посильный вклад в укрепление нашей экономики.

Подробнее с работой Эли Голдрата и его текущими проектами можно ознакомиться на сайте .

За информацией, касающейся других книг по теории ограничений, обращайтесь на сайт .

**По вопросу приобретения книг обращаться:**

г. Минск, тел. (8-10-375-17) 237-29-76; e-mail: ; ;

г. Москва, Издательский дом «Белкнига», тел. (495) 675-21-88, 600-58-41; e-mail: ;

г. Новосибирск, «Топ-Книга», тел. (383) 336-10-28;

книга — почтой: 630117, а/я 560;

Интернет-магазин: ;

e-mail:

## **Примечания**

**1**

Примерно 800 градусов по Цельсию. — Прим. перев.

Имеется в виду закон Мерфи, который гласит: «Если что-то плохое может произойти, оно непременно произойдет». — Прим. перев.

Подготовка специалистов основывалась не столько на самом программном обеспечении, сколько на понимании причинно-следственных связей, существующих в производстве. Я обнаружил, что каждое промышленное предприятие можно отнести к одной из трех конфигураций: А, V или Т. Каждая конкретная конфигурация предопределяет тип причинно-следственных связей, господствующих на предприятии. Эту теорию я разработал в 1980-е годы и оформил в виде двухнедельного учебного курса. Такая подготовка позволила моим сотрудникам производить впечатление людей чрезвычайно проницательных и хорошо знакомых с проблемами клиентов, что немало способствовало нашему успеху.

Эти пять этапов также указали на возможность создания значительно лучшего программного пакета, на этот раз избавленного от сложных математических алгоритмов. Вероятно, я ощущал потребность закрыть надлежащим образом этот аспект своей работы и поэтому очень много времени и средств потратил на разработку логики такой компьютерной системы и проверку ее дееспособности на многих заводах. Опубликовав, опять же в издательстве «North River Press», свою книгу «Синдром стога сена», я сделал эту систему достоянием общественности. Опасаясь утопить институт в болоте технических деталей, я решил убрать это программное обеспечение из портфеля разработок института.