

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие. К 40-летию «Цели» .....	5
Об авторе .....	9
Введение .....	11

## ЦЕЛЬ

Глава 1 .....	17
Глава 2 .....	30
Глава 3 .....	44
Глава 4 .....	51
Глава 5 .....	62
Глава 6 .....	73
Глава 7 .....	87
Глава 8 .....	90
Глава 9 .....	100
Глава 10 .....	113
Глава 11 .....	123
Глава 12 .....	137
Глава 13 .....	142
Глава 14 .....	155
Глава 15 .....	168
Глава 16 .....	177
Глава 17 .....	182
Глава 18 .....	197
Глава 19 .....	214
Глава 20 .....	231
Глава 21 .....	241

Глава 22 .....	254
Глава 23 .....	261
Глава 24 .....	274
Глава 25 .....	284
Глава 26 .....	297
Глава 27 .....	307
Глава 28 .....	318
Глава 29 .....	329
Глава 30 .....	342
Глава 31 .....	357
Глава 32 .....	366
Глава 33 .....	374
Глава 34 .....	388
Глава 35 .....	397
Глава 36 .....	406
Глава 37 .....	417
Глава 38 .....	426
Глава 39 .....	439
Глава 40 .....	451

## СТОЯ НА ПЛЕЧАХ ГИГАНТОВ

Вступление .....	469
Экскурс в историю .....	471
Границы TPS .....	481
Важность потока в относительно нестабильной производственной среде .....	484
Практическое решение на основе времени .....	486
Пример Hitachi .....	499
Рамки ББК .....	500
Пять фокусирующих шагов .....	502
Применение принципов «Цели» в проектной среде .....	503

# ПРЕДИСЛОВИЕ. К 40-ЛЕТИЮ «ЦЕЛИ»

**В** начале 1980-х годов доктор Элияху Голдратт, молодой амбициозный физик, был с головой погружен в разработку и продажу ОПТ (optimized production technology) — передовой технологии планирования для повышения эффективности производства. Тогда индустрия программного обеспечения только зарождалась, и компания Голдратта, Creative Output, стремительно росла, привлекая все больше клиентов и сотрудников. Двое его партнеров занимались техническими аспектами программирования, тогда как сам Элияху был лицом компании, отвечал за продажи и удовлетворенность клиентов. Он понимал: чтобы добиться максимума от программного обеспечения, необходимо внести ряд изменений в управление производственными подразделениями. Элияху разработал новые рекомендации для этапа внедрения ПО в производство и попытался убедить руководителей следовать им. И вскоре открылось нечто удивительное: компании, которые использовали программное обеспечение, но не прислушались к новым рекомендациям, больших успехов не добились. В то время как компании, внедрившие предложенные изменения, показали гораздо лучшие результаты, причем даже те, кто не использовал программное обеспечение. Это стало настоящим открытием. Элияху нащупал нечто фундаментальное и крайне важное — принципы управления, хоть и основанные на здравом смысле, но не являющиеся распространенными и общепринятыми.

Свои идеи Голдратт решил изложить в книге. И написать не очередной скучный учебник, а бизнес-роман, который

будут читать с удовольствием, — книгу, которую, по его словам, менеджеры с восторгом советовали бы не только коллегам, но и родным. Тот факт, что в те времена подобных книг практически не существовало, Голдратта совершенно не заботил. Чтобы компенсировать недостаток опыта в писательстве, он нашел соавтора, и работа закипела. Готовую рукопись он отправил в несколько крупных издательств, надеясь, что там оценят ее потенциал и примут тепло. Однако рукопись везде отклонили. Один из издателей даже потрудился объяснить отказ в письме: «Уважаемый доктор Голдратт! Если вы хотите опубликовать книгу по менеджменту, мы могли бы ее выпустить. Если же вы хотите опубликовать роман, мы готовы рассмотреть и его. Но руководство по менеджменту и роман одновременно? Мы даже не знаем, на полку с какой литературой ее поставить». Однако сдаваться Голдратт не собирался и продолжил искать издателя. И после примерно десятка отказов его представили Лоуренсу Гэдду, владельцу корпорации North River Press, и в 1984 году «Цель» увидела свет.

Верный своему стремлению помогать людям и организациям добиваться выдающихся результатов, Голдратт решил изменить направление деятельности своей компании с разработки программного обеспечения на консалтинг, используя «Цель» как основной инструмент продвижения. Однако партнеры идею не поддержали и в итоге вынудили Элияху покинуть компанию. Тот же основал собственную консалтинговую фирму и продолжил развивать свои методики управления, расширяя сферу их применения — не только в производстве, но и в управлении проектами, логистике, маркетинге и даже управленческих навыках. Методология Голдратта успешно применялась во множестве отраслей: в промышленности, здравоохранении, образовании, государственных учреждениях и т. д. Со временем он заработал репутацию гуру менеджмента. Элияху перестраивал управленческое мышление, и «Цель» стала введением в его теорию

ограничений\*. Переведенная на 40 языков и прочитанная миллионами людей, книга заняла важное место в академической среде. По ней обучают в бизнес-школах и на программах MBA по всему миру.

«Цель» привлекает не только уникальным стилем изложения, но и глубокими идеями, применимыми не только в разных сферах бизнеса, но и в личной жизни, и в образовании. На протяжении многих лет организации сталкиваются со все более серьезной проблемой снижения затрат и повышения производительности. Менеджеры инвестируют время и деньги в улучшение всех процессов, везде, где видят потенциал для повышения эффективности, однако зачастую результаты их действий оказываются незначительными. Чтобы действительно повысить общую производительность, менеджерам необходимо сфокусировать свои усилия. И, по Голдратту, фокус начинается с ответа на вопрос, чего не нужно делать. Руководству компаний необходимо перестать распылять управленческое внимание и сфокусироваться на ограничениях системы. Не все элементы системы равнозначны, и только ограничения должны максимально эффективно использоваться. Этот подход к управлению был применен в тысячах бизнесов и привел к итоговым результатам в миллиарды долларов. Именно поэтому «Цель», хоть и была опубликована сорок лет назад, остается не только классической, но и одной из самых актуальных книг по менеджменту.

Производство и проекты часто рассматривают как отдельные области, однако на деле многие виды деятельности нельзя отнести к одному или к другому в чистом виде. Чтобы повысить производительность, проще всего начать с фокусировки на ограничениях. Однако в областях, по своей

---

\* Теория ограничений (ТОС, Theory of Constraints) — концепция управления, применяемая для повышения производительности и эффективности работ и процессов. В данном подходе любая система рассматривается как поток, в котором всегда есть ограничение. И это ограничение определяет скорость потока, а значит, и скорость достижения цели. — *Прим. ред.*

природе ориентированных в большей степени на проекты, это сделать тяжелее. Постепенно Голдратт пришел к выводу, что ключом к успеху в любых сферах является поток. В 2008 году вышла знаковая статья «Стоя на плечах гигантов», где Элияху рассказал историю управления потоком в производстве и описал четыре основные концепции потока, применимые к любой деятельности. Впервые эта статья была опубликована в Diamond Weekly, главном японском деловом журнале, а позже стала приложением к новым изданиям «Цели». В последующие годы Голдратт написал еще десять книг. Следующую он планировал посвятить управлению потоком, описав применение теории ограничений к многопроектной среде. Эта книга должна была стать дополнением к «Цели». К сожалению, завершить задуманное Голдратту не удалось. В 2011 году его не стало.

Как дочь доктора Голдратта, я не просто наблюдала за его работой со стороны, но и входила в его ближайшее окружение — помогала ему писать и обучала других мышлению в концепции теории ограничений. Еще при жизни отца мы вместе работали над книгой о его жизненной философии — «Выбор». Следующую задуманную им книгу — «Правила потока» — я написала за него. Она вышла аккурат к сорокалетию «Цели».

Доктор Эфрат Голдратт-Ашлаг

# ОБ АВТОРЕ

**Д**октор Элияху Голдратт (1947–2011) — просветитель, писатель, ученый и бизнесмен, который был в первую очередь философом, заставляющим людей задуматься. Его часто называли нестандартным мыслителем, «истребителем священных коров», потому что он побуждал свою аудиторию оценить существующие методы ведения бизнеса свежим взглядом, переосмыслить их и внести необходимые коррективы.

Элияху Голдратт создал и развил теорию ограничений (ТОС) — всеобъемлющую систему, которая позволяет организациям и индивидам определить:

- что менять (найти и использовать точку наибольшего воздействия);
- на что менять (прийти к простым и практичным решениям);
- как осуществить перемены (создать среду, которая постоянно способствует инновациям, а также обеспечивает устойчивость внедренных решений).

Доктор Голдратт известен во всем мире как ведущий разработчик философии управления предприятиями. Физик по образованию, он окончил Тель-Авивский университет, а затем магистратуру и аспирантуру Университета имени Бар-Илана. В качестве лектора и консультанта Элияху Голдратт сотрудничал с крупнейшими корпорациями мира, такими как General Motors, Procter & Gamble, AT&T, NV Philips, ABB и Boeing. Кроме того, он является основателем некоммерческой организации TOC for Education, обучающей педагогов и школьников принципам теории ограничений.

Главная книга Голдратта, «Цель», признана одним из лучших бестселлеров всех времен в категории книг по менеджменту. Журнал Time включил «Цель» в число 25 наиболее влиятельных книг по менеджменту, изменивших наш образ мышления, несмотря на то что впервые она была опубликована в 1984 году.

Элияху Голдратт также написал бизнес-роман «Цель-2: Дело не в везении» (продолжение «Цели»), «Критическую цепь», «Необходимо, но не достаточно» и «Я так и знал». Его книги переведены на 40 языков, и их общий тираж во всем мире превысил 10 миллионов экземпляров. Самой важной своей работой Голдратт называл «Выбор», в этой книге он объясняет философские принципы, которые, по его мнению, должны лежать в основе любого успешного бизнеса и вообще любой жизни, достойной того, чтобы ее прожить.

В середине 1990-х годов он ушел из Института имени Авраама Голдратта и основал консалтинговую компанию Goldratt Consulting, цель которой — сделать теорию ограничений главной основой управления организациями посредством повышения качества принимаемых решений, эффективности коммуникации и стимулирования новых идей, обеспечивающих вечное процветание бизнеса.

# ВВЕДЕНИЕ

«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 практической ценности. Оно свидетельствует о необходимости другого, более общего предположения.

Именно так закон сохранения энергии был замещен более общим эйнштейновским постулатом сохранения энергии и массы. И снова 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 «мы всегда так делали».

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.

Элияху М. Голдратт

**ЦЕЛЬ**

# ГЛАВА 1

Половина восьмого утра. Я въезжаю в ворота и тут же через всю площадку вижу: у завода, рядом с офисами, припаркован малиновый «мерседес». Это мое место. Кто, кроме Билла Пича, мог это сделать? Что с того, что в этот час свободна практически вся площадка? Что с того, что часть парковочных мест специально помечена табличками «Посетитель»? Нет, Билл должен припарковаться именно там, где указана моя должность. Он любит такие весьма прозрачные намеки. Ну что ж, ладно. В конце концов, он вице-президент и глава дивизиона, а я всего лишь директор завода. И, как я понимаю, свой чертов «мерседес» он может парковать где пожелает.

Я паркую свой «бьюик» рядом (там, где указано «Главный бухгалтер-контролер»). Взгляд, брошенный на номерной знак, пока я обхожу автомобиль, сомнений не оставляет: это должна быть машина Билла — на номерном знаке указано NUMBER1. Как всем известно, это полностью соответствует тому, к чему Билл настойчиво стремится. Он метит в генеральные директора. Я тоже. Складывается впечатление, что теперь мои шансы невелики.

Как бы то ни было, я направляюсь в офис. Чувствую, как от избытка адреналина начинает пульсировать кровь. Интересно, какого черта Билл здесь делает? От моей надежды поработать сегодня утром не осталось и следа. Обычно я приезжаю пораньше, чтобы заняться делами, на которые в течение дня у меня не хватает времени. Я успеваю многое сделать до того, как начнутся телефонные звонки и совещания, до того, как вспыхнет очередной пожар. Но сегодня мне это явно не удастся.

— Мистер Рого! — зовет меня кто-то.

Я останавливаюсь и вижу, как из боковой двери, ведущей на завод, энергично выходят четыре человека. Это Демпси, начальник смены, Мартинез, представитель профсоюза, какой-то парень из почасовых рабочих и Рэй, мастер машинного центра. Все они говорят, перебывая друг друга. Демпси объявляет, что у нас проблема. Мартинез угрожает забастовкой. Парень из почасовых рабочих, возмущаясь, говорит что-то о притеснении. Рэй заявляет, что мы не можем что-то там закончить, поскольку у нас нет деталей. Внезапно я оказываюсь в самой гуще всей этой заварухи. Я смотрю на них, они смотрят на меня. А я еще даже не пил кофе.

Когда мне удастся их успокоить и спросить, что происходит, я узнаю, что мистер Пич прибыл около часа тому назад, зашел на мой завод и потребовал, чтобы ему сообщили, в каком состоянии находится заказ 41427.

Как назло, о нем никто ничего не знал. Тогда Пич устроил всем разгон, и выяснилось, что заказ этот довольно большой и к тому же просрочен. Ну и что тут нового? На заводе ничего не выполняется в срок. По собственным наблюдениям, могу сказать, что система приоритетов при выполнении заказов здесь такова: горит... всерьез горит... почти сгорело... и БРОСАЙТЕ ВСЕ, ДЕЛАЙТЕ ЭТО! Мы просто ничего не успеваем.

Выяснив, что заказ 41427 даже близко не готов к отправке, Пич начинает изображать из себя экспедитора. Он повсюду носится и орет на Демпси, давая ему указания. В конце концов обнаруживается, что почти все необходимые детали давно готовы и их горы. Но они не могут уйти на сборку. Не хватает одной из комплектующих: она должна пройти еще через какую-то операцию. Поскольку этой детали нет, сборка невозможна, а раз сборка невозможна, то и отправить заказ тоже невозможно.

Выясняется, что детали для этой недостающей комплектующей лежат рядом с одним из станков с ЧПУ и ждут своей очереди для запуска в обработку. Однако, когда Пич и Демпси являются в цех, оказывается, что механики как раз

занимаются переналадкой этого станка, но не для обработки необходимой детали, а, в соответствии с чьим-то распоряжением, для обработки чего-то другого, и то, другое, как раз из разряда «Бросайте все, делайте это!».

До той, другой, работы «Бросайте все, делайте это!» Пичу нет никакого дела. Единственное, что его заботит, — это протолкнуть заказ 41427. Он дает Демпси указание распорядиться, чтобы его мастер, Рэй, велел старшему механику оставить то отчаянно горящее задание и подготовить оборудование к обработке недостающей детали для заказа 41427. Выслушав это, старший механик обводит взглядом Рэя, Демпси и Пича, швыряет на пол гаечный ключ и говорит, что у них не в порядке с головой. У него с помощником ушло полтора часа на переналадку для той, *другой*, детали, которая так горела, а теперь они говорят все бросить и начать переналадку для чего-то другого? Да пошло все к черту! Тогда Пич, как всегда дипломатичный, проходит вперед, не обращая внимания на начальника смены и мастера, и заявляет старшему механику, что если он не сделает так, как ему сказали, то будет уволен. Следует обмен репликами. Механик грозит уйти с работы. Появляется представитель профсоюза. Все взбешены. Работа стоит. И вот ранним утром четыре взвинченных человека энергично приветствуют меня перед простаивающим заводом.

— Ясно. Где Билл Пич сейчас? — спрашиваю я.

— У тебя в кабинете, — отвечает Демпси.

— Отлично. Скажи ему, что я подойду через минуту, — прошу я его.

Демпси, с благодарностью взглянув на меня, направляется в сторону офисов. Я поворачиваюсь к Мартинезу и к тому парню из почасовых рабочих (он оказывается механиком) и говорю им, что, насколько известно мне, никто не собирается никого увольнять или отстранять и вся эта история просто какое-то недоразумение. Мартинез не вполне удовлетворен моим ответом. Механик, как мне кажется, хочет, чтобы Пич извинился. Ну уж нет, с этим я связываться

не собираюсь. К тому же я знаю, что у Мартинеза все равно нет полномочий объявлять забастовку. Поэтому говорю, что, если профсоюз захочет подать жалобу, я ничего не буду иметь против и с радостью встречу сегодня с Майком О'Доннелом, председателем местного профсоюза, чтобы оформить все как положено. Мартинез, понимая, что он все равно ничего не сможет сделать до разговора с О'Доннелом, вынужден согласиться, и они возвращаются на завод.

— Пусть принимают за работу, — говорю я Рэю.

— Угу. Так что нам делать? — интересуется Рэй. — То, для чего оборудование уже почти налажено, или то, что хочет Пич?

— То, что хочет Пич, — отвечаю я.

— Ладно, только тогда все время, что ушло на переналадку, пойдет коту под хвост, — говорит мне Рэй.

— Пусть пойдет коту под хвост! — взрываюсь я. — Рэй, я даже не знаю, в чем там дело. Но раз Билл явился сюда, стряслось что-то из ряда вон выходящее. Неужели не понятно?

— Да, похоже, — тянет Рэй. — Я ведь только спросил.

— Слушай, я понимаю, ты просто оказался крайним, — примирительно говорю я, пытаюсь разрядить обстановку. — Сейчас как можно быстрее нужно сделать переналадку и запустить эту деталь.

— Ясно, — отвечает он.

Уже внутри здания я опять сталкиваюсь с Демпси, идущим назад на завод. Он только что вышел из моего кабинета, где явно не собирался задерживаться. Глядя на меня, Демпси качает головой и тихо бросает:

— Ни пуха!

Дверь в мой кабинет распахнута настежь. Вхожу и вижу: Билл Пич восседает за моим столом. Это широкий, приземистый мужчина, с густой шевелюрой стального цвета и с такими же стальными глазами. Пока я ставлю свой портфель, он не сводит с меня глаз. Его цепкий взгляд недвусмысленно говорит: «*Не сносить тебе головы, Рого*».

— Ладно, Билл, в чем дело? — спрашиваю я.

— Надо поговорить. Садись.

— Я бы рад, да ты сидишь на моем месте, — говорю я. Это, наверное, не то, что мне следовало бы сказать.

— Знаешь, почему я здесь? — интересуется он. — Я здесь для того, чтобы спасти твою шкуру.

— Судя по тому, как меня только что встретили, — замечаю я, — ты здесь для того, чтобы испортить мои отношения с рабочими.

Глядя мне прямо в глаза, Билл говорит:

— Если ты не в состоянии сделать так, чтобы здесь кое-что изменилось, тебе не придется переживать по поводу рабочих. И по поводу завода переживать не придется, поскольку ты останешься без него. Вообще-то, по поводу работы переживать тебе тоже не придется, так как ты ее потеряешь, Рого.

— Ладно, не кипятись. Давай поговорим спокойно, — говорю я ему. — Что там за проблема с этим заказом?

Билл начинает с того, что вчера около десяти вечера ему домой позвонил старый добрый Баки Бернсайд — президент фирмы, которая является одним из самых крупных клиентов «ЮниКо». С ним чуть не случился припадок из-за того, что его заказ (тот самый 41427) опаздывал уже на семь недель. Почти час Баки как только мог поджаривал Биллу пятки. Судя по всему, Баки попал в весьма неприятное положение, так как именно он настоял на том, чтобы этот заказ был отдан нам, хотя все кругом убеждали Баки отдать его нашим конкурентам. Баки позвонил Биллу сразу по возвращении с ужина, на котором ему здорово досталось от клиентов, поскольку они не успевали со своими заказами, в чем, естественно, были виноваты мы. Баки был просто вне себя (и, скорее всего, не совсем трезв). Пичу удалось несколько успокоить его, пообещав, что он лично займется данным вопросом, и дав гарантию, что заказ будет отправлен сегодня к концу дня, даже если для этого придется свернуть горы.

Я пытаюсь объяснить Биллу, что совершенно с ним согласен, что мы не должны были так затягивать с этим заказом, и обещаю взять его выполнение под свой личный контроль. Но неужели так необходимо было являться сюда сегодня утром и переворачивать весь завод?

А где я находился вчера вечером, когда он пытался дозвониться мне домой, интересуется Билл. В сложившихся обстоятельствах не могу же я ему сказать, что у меня есть еще и личная жизнь! Когда телефон звонил первые два раза, я как раз выяснял отношения со своей женой, как ни странно, именно по поводу того, что уделяю ей слишком мало внимания. А в третий раз я не снял трубку потому, что тогда мы как раз мирились.

Пришлось сказать, что я просто поздно вернулся домой. Билл не вдается в подробности. Вместо этого он спрашивает, как получилось так, что я не знаю, что происходит на моем заводе. Он уже по горло сыт жалобами на то, что заказы постоянно опаздывают. Почему я не в состоянии навести порядок?

— Могу сказать только одно, — говорю я ему. — После второй волны сокращений, которые вы вынудили нас провести три месяца назад, и приказа о 20%-ном сокращении затрат я вообще удивляюсь, что мы умудряемся хоть что-то отправлять в срок.

— Ал, — сдержанно говорит Билл, — единственное, что от вас требуется, — это просто-напросто выпускать вашу чертову продукцию. Ты понимаешь меня?

— Так дай мне столько людей, сколько надо! — требую я.

— У тебя достаточно людей! Посмотри на показатели эффективности, бога ради! У тебя есть все, чтобы добиться улучшений, Ал! — возражает он. — И до тех пор пока я не увижу, что ты можешь эффективно использовать все, что у тебя есть, не вздумай даже заикаться о том, что у тебя не хватает людей.

Я уже открываю рот, чтобы ответить, когда предостерегающий жест Билла заставляет меня промолчать. Он поднимается, подходит к двери и закрывает ее. О черт, думаю я.

От двери Билл оборачивается ко мне и говорит:

— Сядь.

Я сажусь в одно из кресел у моего стола — туда, куда обычно садятся посетители. Пич возвращается на мое место за столом.

— Послушай, Ал, хватит спорить: мы просто впустую тратим время. Посмотри на свой последний производственный отчет. Картина — яснее не бывает, — говорит Пич.

— Да, ты прав, — отвечаю я. — Главное сейчас — отправить заказ Бернсайда...

Пич взрывается:

— Черт возьми, да дело не в заказе Бернсайда! Этот заказ просто симптом той проблемы, которая существует у тебя на заводе. Ты что, думаешь, я приехал сюда, только чтобы протолкнуть просроченный заказ? Мне что, заняться больше нечем? Я приехал, чтобы взгреть тебя и встряхнуть весь твой завод. Дело не просто в том, как ты обслуживаешь клиентов. Дело в том, что твой завод теряет деньги.

Билл на секунду замолкает как бы для того, чтобы дать мне осознать всю значимость сказанного, а затем — бах! — с грохотом ударяет кулаком по крышке стола и нацеливает на меня указательный палец.

— И если ты не сможешь отправлять заказы вовремя, мне придется показать тебе, как это делается. А если ты и после этого не сможешь укладываться в отведенные сроки, тогда ты *или* твой завод будете мне не нужны.

— Билл, подожди минуту...

— Черт возьми, у меня нет минуты! — рявкает он. — У меня больше нет времени выслушивать оправдания. Мне не нужны объяснения. Мне нужны результаты. Мне нужны отправленные заказы. Мне нужен доход!

— Я понимаю, Билл.

— Но ты, возможно, не знаешь, что наш дивизион сейчас несет самые крупные убытки за всю свою историю. Мы летим

в такую пропасть, из которой можем вообще не выбраться, а твой завод и есть тот камень, который тянет нас вниз.

Я чувствую себя совершенно измотанным. Устало спрашиваю:

— Ну хорошо, чего ты от меня хочешь? Я здесь шесть месяцев. Да, должен признать: с того времени, как я здесь, дела идут хуже, а не лучше. Но я делаю все, что могу.

— Ну вот что, Ал: я даю тебе три месяца на то, чтобы ты вытащил завод, — заявляет Пич.

— А что, если мы не справимся за это время? — спрашиваю я.

— Тогда я обращусь в управляющий комитет с предложением о закрытии твоего завода, — отвечает Пич.

Я лишаюсь дара речи. Это определенно хуже всего того, что я ожидал услышать. И все же не так уж и неожиданно. Я бросаю взгляд за окно. Парковочная площадка заполняется машинами: скоро начнется первая смена. Я перевожу взгляд на Пича. Он уже встал с моего места и обходит стол, чтобы сесть рядом со мной. Билл доверительно наклоняется в мою сторону: теперь он будет проявлять понимание и перейдет к подбадриваниям.

— Ал, я знаю, ты получил в наследство не самое лучшее положение дел. Я поставил сюда именно тебя, поскольку считал, что ты сможешь вытащить этот завод. И я все еще так считаю. Но, если ты хочешь расти, давай результаты.

— Мне нужно время, Билл.

— Ничем не могу помочь. Все, что у тебя есть, — три месяца. А если дела пойдут совсем плохо, я не смогу дать тебе даже этого.

Я все еще сижу, когда Билл бросает взгляд на свои часы и встает. Разговор окончен.

Он говорит:

— Если уеду прямо сейчас, пропущу только первое совещание.

Я встаю. Билл направляется к двери. Взявшись за дверную ручку, он поворачивается и с ухмылкой спрашивает: