ОГЛАВЛЕНИЕ

Надо посоветоваться **7**

Разговор с Петром **10**

Подсказка от Максима **14**

Первопричина **16**

Ограничительные барьеры **19**

Летучая проверка **23**

Зарождение системы **27**

Кеш **33**

К чему стремиться **36**

Качество и успехи **41**

Лень — двигатель прогресса **46**

Ахиллесова пята **52**

За ушко да на солнышко **58**

PEST-анализ **62**

КАО **68**

SWOT-анализ **70**

Стратегический план **71**

Поток **74**

Городская идиллия **83**

Жареный петух **87**

Планирование, какое? **93**

Начальная точка отсчета **100**

Как в «Песне о соколе» **107**

Стратегическое планирование **111**

Сукины дети **121**
Планирование запасов **127**
Активы завода **132**
Планирование завода **137**
Черный лебедь **142**
Горыныч **149**
«АВС-груп» **154**
100 дней **158**
«Тихо сам с собою я веду беседу» **165**
Поток планирования. Его завершение **169**
«Народник» **177**
Пахомыч **186**
Действия и последствия **195**
Процесс пошел **202**
Лучше сорок раз по разу... ..... **206**
КОсМоС **213**
На кого работает время? **218**
Надо же, здесь и море есть **224**
Свой путь **229**

Каждый выбирает для себя
Женщину, религию, дорогу.
Дьяволу служить или пророку —
Каждый выбирает для себя.

Юрий Левитанский

НАДО ПОСОВЕТОВАТЬСЯ

На календаре апрель, мечталось, что вот-вот наступит тепло, но весна в Петербурге — *женщина* обманчивая. Три дня шел дождь, а сегодня опять похолодало. Ося решил, что в такую погоду лучше поработать на фирме, а не дома. Он собирался туда к обеду, но неожиданно раздался звонок, и его планы поменялись.

— Осип Моисеевич, не могли бы вы приехать пораньше? Надо посоветоваться по фильтрам для «АВС-груп»!

Казалось бы, обычный звонок Петра, генерального директора, заставил Осю задуматься. Петр пришел на фирму 11 лет назад и сразу получил должность финансового директора. Прошло пять лет, и он стал генеральным, заменив предыдущего, к которому у Оси накопилась масса претензий. Назначая Петра на эту должность, Ося уже хорошо знал его сильные и слабые стороны.

Петр был в курсе всех Осиных разработок, включая управленческий учет, и Ося надеялся: с его помощью Петр справится и погрузится во все тонкости производственных процессов, ведь сам Ося готов был разжевать ему что угодно. К сожалению, «погружения» у Петра не произошло, сталкиваясь с проблемами, он боялся высказывать свое мнение и принимать самостоятельные решения просто потому, что не всегда доходил до первопричины возникших проблем. Сказывалось отсутствие инженерных знаний.

Фирма «ОсМоС», 28 лет назад начавшая выпускать автомобильные фильтры, хорошо известная в стране и за ее пределами надежностью своей продукции, уверенно претендовала на то, чтобы стать первым в России предприятием, работающим в режиме бережливого производства.

Скрупулезно изучая массу книг по бережливому производству, Ося заметил закономерность, которая его, опытного производственника, просто поразила. Все они очень хорошо, а иные просто прекрасно описывали, *что* необходимо сделать, чтобы производство стало бережливым, но ни одна из них не рассказывала о такой «мелочи» — *как* реализовать все эти замечательные идеи на практике.

Сотни бизнес-процессов, разработанные Осей за последние 20 лет, решали эту задачу и медленно, шаг за шагом, меняли всю производственную культуру. Это была нудная, кропотливая, крайне трудоемкая и неблагодарная работа, и поэтому Осе трудно было представить, что найдется еще один идиот, способный по собственному желанию взяться за нее.

Занимаясь их разработкой, Ося увидел закономерность, которая его просто поразила. Если все эти бизнес-процессы систематизировать, расположив в определенном порядке, то получится готовая система управления, позволяющая реализовать идею безостановочного превращения сырья в готовое изделие. Более того, такое управление будет бережливым, так как каждый из сотен разработанных бизнес-процессов решает именно эту задачу. «*Вот это да. Не думал не гадал, а какая прекрасная разработка получилась. Это же готовый проект! Ему нужно дать звучное название. Назову я его "Соломон"*», — ликовал Ося. Так всего два года назад появился проект «Соломон», который Ося представил своим коллегам.

Он считал свой проект уникальным и был уверен, что любой, кто прочтет разработанные им бизнес-процессы, поймет: логика действий для всех одна и та же.

Естественно, что любой бизнес, который хочет работать долго, должен видеть свое будущее — определить стратегический период. Кому-то достаточно заглянуть на три-четыре года вперед, а иным на тридцать-сорок лет. Но каждому важно спрогнозировать, что за это время может произойти на рынке,

как сделать так, чтобы его продукция стала еще более востребованной, и в бóльших объемах.

Разработав свои прогнозы, каждому следует предусмотреть, что и когда надо будет подготовить для их реализации. Как отслеживать динамику технического прогресса, какое потребуется оборудование, как может меняться рынок труда?

Все это людям бизнеса давным-давно известно, но почему-то большинство видят только, по их мнению, какие-то свои особенности. Безусловно, размеры бизнеса, инвестиции, товарные и денежные обороты, сроки, численность персонала могут быть разными, но только не логика.

С этим пониманием Ося уже несколько лет как отошел от операционной деятельности, посвятив себя разработке совершенно иной системы организации труда.

В последнее время он стал чаще оставаться дома, в Зеленогорске, где ничто не отвлекало, а на фирме появлялся не чаще двух раз в неделю. Петр же так и не стал своим для производственников, и утренний звонок Ося связал с работой производственного блока, темпы преобразований которого его никак не устраивали: *«Какие трудности могли возникнуть в работе с “АВС-груп”? Новый федеральный и очень перспективный дистрибьютор»*.

Дорога до фирмы занимала минут 40–45, которые Ося не мог просиживать без дела. Он всегда должен был быть чем-то занят — разговаривал, слушал, читал либо что-то обдумывал. Даже каждый день плавая в своем бассейне, Ося находил тему для размышлений. А в пути на работу и обратно он слушал «Эхо Земли», ведь его всерьез волновали политические катаклизмы, происходящие в стране.

Но сегодня Ося выключил радио. Он хотел в тишине все обдумать и еще раз подробно проанализировать.

РАЗГОВОР С ПЕТРОМ

«*Что-то Петр недоговаривает*, — подумал Ося, входя в свой кабинет. — *Зачем ему вдруг мой совет, если коммерсанты прекрасно договорились с "АВС-груп"? Почему он не смог с Максом все решить, ведь он коммерческий директор?*»

Через несколько минут в кабинет вошел Петр.

— Ну, Петр, рассказывай: что творится в нашем грешном отечестве, именуемом «ОсМоС»?

— Все нормально, Осип Моисеевич. Просто я хотел посоветоваться, как лучше решить одну проблему.

— Что это за проблема? — Ося забеспокоился: «*Не хочет ли Петр пропеть водевиль "Все хорошо, прекрасная маркиза"?*»

— Вы же знаете, что мы договорились с «АВС-груп» о резком увеличении количества поставляемых фильтров на этот год.

— Как же не знать! Я до сих пор помню, как вы вдвоем с Максом красочно расписывали перспективы этого проекта, — немного удивился Ося.

— Все верно, более того, уже поставили им несколько партий, — радостно подхватил Петр.

— Прекрасно, так в чем же дело? — Ося немного повысил голос. Он не терпел разговоров вокруг да около.

— Им не понравился один наш фильтр, — еле слышно проговорил Петр.

— Что за фильтр? — громче спросил Ося.

— OF.2–013.

— Ну, это же первый фильтр из новой конструкции, которую мы только недавно освоили.

— Да, именно так. Просто они сомневаются, что этот фильтр будет стабильно работать при повышенных температурах, — тихо повторил Петр, отводя взгляд.

— Что значит при повышенных? Сто десять — сто двадцать градусов, разве не так? — удивился Ося.

— Так, но они сомневаются, обещают прислать дефектный фильтр, который выявили.

Все поле инженерной деятельности, начиная от конструкций, технологии, инструмента и завершая процессом изготовления, для Оси было полностью прозрачно. Может быть, еще и поэтому фирме никак не удавалось найти толковых специалистов и стабилизировать инженерный блок. То ли Ося предъявлял к ним завышенные требования, то ли профессия инженера потеряла свою привлекательность. Технический отдел возглавлял Федор. Он работал в фирме уже четыре года и стал четвертым по счету его руководителем.

Федор был приглашен в отдел качества как знаток требований международного автомобильного стандарта и вскоре возглавил это подразделение. Знакомясь с сотнями бизнес-процессов, которые к тому времени были разработаны в «ОсМоСе», Федор поначалу растерялся от их количества. Ничего подобного он нигде не видел, хотя всегда занимался качеством, ранее работая в нескольких фирмах. По его первым шагам чувствовалось, что он везде хочет быть лидером, даже в малознакомой ему области — на заводе. Стремление выделиться было написано на его лице.

Эдуард в то же время стал директором завода. Он поступил на завод девять лет назад, начав свою карьеру в качестве бригадира. Проработав в этой должности полтора года, стал мастером, а еще через два года его назначили начальником цеха. Ося обратил внимание на этого парня после очередного аудита фирмы на соответствие производства международному стандарту IATF 16949. Ценность такого аудита в том, что предприятия, имеющие сертификат, могут поставлять

свою продукцию всем глобальным производителям автомобилей. Эдуард прекрасно ответил на все вопросы аудитора, благодаря чему завод получил высший балл. Однако в работе Эдуард редко использовал свои знания. Через какое-то время он стал заместителем директора завода: здесь директора периодически менялись.

Эдуард не хуже Федора знал свои огрехи, но, не умея самостоятельно с ними справиться, хотел получать от Федора помощь, а не втыки. Поэтому он не признавал Федора не только как инженера, видя у него явный дефицит технологических знаний, но и как технического руководителя. Да и остальные заводские отвечали Федору по принципу «что посеешь, то и пожнешь». Эдуард считал Федора откровенным болтуном. Эта неприязнь была взаимной, а за постоянные перепалки в «ОсМоСе» их прозвали *петухами*.

Понимая это, Федор стал меньше появляться в цехах, перебросив контроль на Михаила — своего заместителя.

— Правильно, пусть дефектный пришлют, посмотрим. А что Федор говорит? Он, наверное, проводил испытания, прежде чем передавать новую технологию в серийное производство? Уж кто-кто, а он лучше всех знает, как это должно быть, — уверенно сказал Ося, но в душе у него появился червячок сомнения. Зная амбиции Федора, он насторожился.

— Да, он дал письменное разрешение, — внешне спокойно сказал Петр, но нервно подрагивающие руки выдавали его смятение.

— Хорошо, Петр, я чуть позже подойду к вам. Подготовьте с Федором необходимые документы, вместе обсудим.

Бизнес-процесс о постановке на производство новых изделий Ося знал прекрасно. Он сам лет десять назад разработал его структуру и передал в отдел качества для окончательной доработки.

В нем все было просто и логично. Конструктор должен выбрать материалы, не только устойчивые к условиям

эксплуатации, но и значительно превышающие их. Первая задача технолога заключалась в том, чтобы найти поставщика таких материалов и убедиться в их надежности. Вторая — изготовить пилотную партию, проверив стабильность работы по выбранной технологии и устойчивость к повышенным требованиям эксплуатации.

Внезапно в голове у Оси пронеслись слова давнего разговора с Марком, когда Ося приглашал его на работу в «ОсМоС»: *«Вот если бы была программа, которая управляла этим процессом или хотя бы информировала оператора о возникшей проблеме, добросовестный оператор тут же отреагировал бы»*. Но он их тут же отбросил. «*Ладно, тогда речь шла об операторах. Сейчас же этим занимаются топ-менеджеры*», — успокоил себя Ося, направляясь к Максиму.

ПОДСКАЗКА ОТ МАКСИМА

Коммерческий директор «ОсМоСа» уверенно управлял своей разношерстной командой. Маркетологи, продажники, работающие со всеми секторами рынка, включая экспорт, логисты, планировщики, а также работники складов сырья и готовой продукции находились в подчинении Максима.

Он работал в компании уже более семи лет. Прежний опыт работы на свободном рынке научил его легко общаться с самыми разными людьми, а хорошее высшее образование позволяло стабильно выполнять поставленные задачи.

Ося сразу выделил его среди новых сотрудников отдела сбыта. Если многих пугали Осины идеи по планированию, то Максим с большим интересом и азартом брался за них. Это обеспечило ему быстрый рост. Поначалу Ося замечал в Максиме какие-то мальчишеские черты, простые обиходные выражения, обращая его внимание на это. Максим воспринимал замечания без обид — он горел желанием учиться.

— Привет, Макс! Что там случилось с «АВС-груп»? — спросил Ося, зайдя в кабинет Максима.

— Какая-то лажа там, Осип Моисеевич, — ответил Максим, слегка наклонившись в сторону Оси.

— Ладно тебе, лажа-смажа, что конкретно?

— Не знаю я пока, но мне кажется, что мы напортачили с фильтром OF.2–013. Поставки идут уже без малого пять месяцев, но все были без этого фильтра. «АВС-груп» требует его, но Федор никак не мог поставить его на производство. Обещал, но не выполнял. Наконец-то поставили, и вот результат, — Максим протянул Осе фото фильтров, снятых с автомобиля, которое ему прислали пару минут назад.

— Ни хрена себе! — ошарашенно воскликнул Ося.

— Вот и я это же говорю, — развел руками Максим.

— Большую партию этих фильтров ты отгрузил? — спросил Ося, надеясь получить отрицательный ответ.

— Да, они же долго ждали, а тут сразу все запросили, — тихо подтвердил худшее Максим.

Ося понял, что сейчас предстоит серьезная работа с непредсказуемыми последствиями. Тут вроде бы все ясно — клей был выбран ошибочно. Совершенно неясно другое — как это могло произойти? *Барьеры* для недопущения такой грубейшей ошибки были весьма надежные. Кто и как смог их перепрыгнуть?

ПЕРВОПРИЧИНА

Идти в инженерный центр стало бессмысленно. Поняв, что произошло, на данном этапе предстояло выяснить первопричину. Разбор полетов Ося назначил на 17:00, пригласив всех ответственных лиц к себе в кабинет.

На фирме пунктуальность давно вошла в привычку. Ровно в пять вечера все заняли свои места.

— Итак, начнем. Почему для фильтра OF.2–013 был выбран этот клей? — Ося вопросительно посмотрел на Харитона.

— Прежде чем ввести конкретную марку в техдокументацию, я попросил помощи у Василия, так как клей с такими требованиями мы до сих пор не применяли, а я еще не успел познакомиться со всеми нашими поставщиками.

Харитон работал конструктором чуть больше года, но уже успел во всем разобраться и выдавал неплохие разработки, а Василий руководил технологической группой. Работая на фирме практически с ее основания, он создал основу почти всех технологических процессов, контролировал выбор каждой единицы технологического оборудования, пробовал сам разрабатывать бизнес-процессы. Последнее у него не очень получалось, хотя в обсуждениях Василий выдавал дельные рекомендации. Как инженер-технолог он был просто незаменим, но руководить группой не мог. Стремился все делать сам, вместо того чтобы поручать кому-то из подчиненных. Его устраивала тишина, он не пытался себя как-то продвигать, но был готов выполнять любую порученную работу.

— Василий, ты рекомендовал этот клей? — удивлению Оси не было предела.

— Да, Осип Моисеевич, по своим характеристикам этот клей держит 100 градусов, но мы же знаем, что все производители реально занижают возможности. Рабочая температура в двигателе 90–100, так что все в пределах допустимого, — ответил Василий, немного глотая слова.

— Вася, у тебя с головой все нормально? Ты что, совсем рехнулся, что несешь такую чушь? Харитон, ну а ты куда смотрел? Отвечаешь за конструкцию ведь ты, а не Василий. Неужели у тебя не возникло никаких сомнений? — Ося требовательно посмотрел на Харитона.

— Возникло, но я положился на авторитет Василия.

— Авторитет, ядрена мать! Какой, к чертовой матери, авторитет, когда он противоречит простой логике, — вскипел Ося. То, что он сейчас услышал, его просто шокировало. — Получается, что нормальных и грамотных инженеров Василия и Харитона поразила какая-то зараза, затмив их разум! — Ося уже не мог остановиться. — Федор, тебя она тоже поразила? — взревел он, повернувшись к Федору.

— Мы получили пробную партию и испытали ее. Все было в порядке, — Федор пытался держать оборону.

— Говоришь, все в порядке? Есть протокол испытаний? Есть подписи ответственных лиц? — бросил ему Ося, хорошо зная существующие требования.

— Результаты испытаний записаны в журнале, и их передали по внутренней почте. Протокол решил написать вдогонку, — покраснев как рак, признался Федор.

— Вдогонку, ну и что, догнали? Есть протокол?

— Нет, Осип Моисеевич, — Федор протянул Осе протокол с результатами испытаний.

— Вы испытывали при температуре сто градусов? — Ося, читая, не верил своим глазам.

— Да, на нашей установке нельзя было поднять температуру выше, — Федор цеплялся за соломинку.

— А проверяли пилотную партию фильтров? — напоследок решил уточнить Ося.

— Нет, не было никакой пилотной партии. Сразу начали выполнять заказ, и так все сроки прошли, — на Федора было жалко смотреть.

— Петр, на каком основании ты разрешил изготавливать заказ? — обращаясь к генеральному директору, Ося надеялся найти хоть какую-то причину этого безумия.

— Вот документ, который я получил от Федора. Тут ясно сказано, что фильтр соответствует требованиям заказчика, — Петр протянул Осе бумаги.

— Разве это разрешение на постановку на производство нового изделия? Почему ты не убедился, выполнены ли требования бизнес-процесса? Тебя не насторожили ограниченные возможности клея, о которых было всем известно, или отсутствие пилотной партии? Странно, что эти вопросы я должен задавать генеральному директору, а не он спрашивает с подчиненных.

— Осип Моисеевич, я не в состоянии проверять работу каждого, если я не буду доверять топ-менеджерам… — Петр осекся, сообразив, что сказал лишнее, но было поздно.

— Какие вы с Федором молодцы! Один доверился инженерам, сам не понимая их выводы, но зная, что нарушает требования бизнес-процесса. Другой доверился Федору, сам того же не понимая и сознательно игнорируя и требования бизнес-процесса, и свои прямые обязанности. Получается, что приплыли, — возмущение Оси достигло предела.

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине
«Электронный универс»
e-Univers.ru