

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 больших 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 “ABC-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

«**Ч**то-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, продавцы, 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 документацию, 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.

ОГРАНИЧИТЕЛЬНЫЕ БАРЬЕРЫ

Молва о прошедшем совещании быстро разнеслась по фирме. Позвонил Максим, он хотел зайти и переговорить.

— Осип Моисеевич, наверное, во всем этом бедламе виноват я: боялся упустить крупного клиента, который названивал мне, требуя эти фильтры. Мне не оставалось ничего, как ежедневно прессовать Федора. Он уже начал избегать меня. Так в этой суматохе все и произошло, — было ясно, что, сказав это, Максим облегчил душу.

— Макс, не перинку надо подстилать под этих грешников, а шипы. Ведь еще никто так не обгадил компанию за весь период ее существования, как они. Да, были жесткие сроки, но были и четкие *барьеры*, охранять которые просто обязаны были в первую очередь именно они.

«Если бы была программа... добросовестный оператор тут жеотреагировал бы», — подумал Ося, но разве можно было сказать, что Петр или Федор недобросовестно работали? Нет. Они старались как могли. Отсутствие инженерных знаний подвело каждого. А была бы программа, произошло бы такое? Ни в коем случае! Ну не преодолели бы барьеры, поставленные программой.

«Стоп, — от неожиданно пришедшего решения Ося даже привстал, — в чем же дело? Сейчас же у нас есть все, чтобы ее создать. Яков и Павел сделают это между делом».

Ося направился к программистам.

Якова привел в фирму Ося около полугода назад, и тот возглавил отдел программных разработок. До этого автоматизацией проекта «Соломон» занималась компания «Купол»,

за которой часто приходилось все доводить до ума Павлу, работавшему в «ОсМоСе» уже несколько лет. Он был единственным, кто мог оценить качество задач, выполняемых «Куполом». Поняв, что подрядчик больше мешает, чем помогает, Ося отказался от его услуг, а Яков вместе с Павлом создали работоспособный отдел, который на порядок увеличил темпы разработок.

Подходя к отделу, Ося увидел через прозрачные стеклянные двери, как Яков и Павел что-то доказывают друг другу, бурно жестикулируя.

— Что за шум, а драки нет? — Осе все хотелось превратить в шутку, настолько он был вдохновлен внезапно пришедшей ему идеей.

— Ося, еще немного — и она будет, — смеясь, ответил Яков, — тут Паша подкинул неплохую идею, но хочет ее немедленно реализовать, а для этого надо подготовить основание, которое я вот-вот завершу.

— Значит, я пришел вовремя. Пока вы окончательно не забодали друг друга, вот вам задачка, — Ося ввел их в курс дела и открыл на компьютере бизнес-процесс «Разработка конструкции фильтров».

Пока программисты его просматривали, Ося обратил их внимание на условия выбора конструктивных материалов.

— Видите, какой порядок должен быть, если нам требуется применять новый для нас материал. Сначала запросить у поставщиков его технические характеристики. После получить опытную партию с подтверждением, что она им соответствует. Далее провести собственные испытания и на их основании принять решение об одобрении материала.

— Все верно, Ося, чего же ты хочешь от нас? — удивился Яков.

— Бизнес-процесс ставит четыре *барьера*, ограждающих нас от всякой дряни. Вам же требуется разработать программу, включающую обход этих барьеров.

— Так конструктора ничего в срок не разработают. Будут все время дергать Федора, — уверенноотреагировал Павел.

— Верно, пусть дергают. Не исключаю, что при каких-то серьезных обстоятельствах можно поменять последовательность действий. Но это будет право их шефа — Федора. Используя его, он одновременно примет на себя всю ответственность.

— Логично, — кивнул Яков.

— Ребята, сейчас *первый барьер* запрещает конструкторам заказывать образцы клея из-за ограничений в температуре. Но, как видите, они его нарушили и заказали. Ваша задача расширить возможности этого барьера, чтобы система не позволила выставить такой заказ.

— Мы это сделаем, а конструктора обратятся к Федору, и он, имея полномочия, его обойдет, — Павел как бы спрашивал Осю, что должно быть дальше.

— Обойдет, но сначала должен будет подписать такое решение, взяв грех на душу. Я скажу больше, — продолжал Ося, — пусть даже конструктора халтурно проведут испытания клея и опять обратятся к Федору, ведь *второй барьер* не позволит ввести клей в техдокументацию.

— А если он и второй раз подпишет? — перебил Осю Яков.

— Не могу в это поверить, но чем черт не шутит. Тогда включится *третий барьер*, — подумав, ответил Ося.

— А это что за барьер? — в один голос спросили программисты.

— Когда потребуется закупать этот несчастный клей для опытной партии, логист увидит, что в системе, в вашей системе, стоят красные ярлычки напротив этого клея, — Ося посмотрел на коллег. — Разве они его не остановят?

— Одного да, другого нет, — ответил недоверчиво Павел.

— Не остановит, купит клей, но ведь он проявит себя при изготовлении и проверке опытной партии.

— А если не проявит? — не отставал Павел.

— Тут на страже станет *четвертый барьер*. Генеральный директор, прежде чем утверждать допуск нового изделия к серийному производству, увидит эти красные ярлычки и начнет разбираться. Тогда мало никому не покажется, — уверенно парировал Ося.

Все рассмеялись, и Ося тут же попытался серьезно продолжить, но от шутки все-таки не удержался:

— Я доработаю этот бизнес-процесс с учетом нашего об-суждения, а вы ноги в руки — и вперед. У вас три «дня» — вечер, ночь и утро.

Через неделю все четыре барьера стояли на страже интересов фирмы.

«Как здорово, что все эти бизнес-процессы у нас были, — подумал Ося, — потребовалось всего-то ничего, теперь такого идиотизма больше не произойдет. А как я метался в первые годы работы фирмы, пытаюсь свести концы с концами».

ЛЕТУЧАЯ ПРОВЕРКА

Возвращаясь от программистов, Ося проходил мимо склада готовой продукции.

«Что-то криков оттуда давно не слышно, — подумал он, — то ли там действительно проблемы решаются, то ли их просто замалчивают. Зайду-ка проверю».

Юрий, начальник склада готовой продукции, или СГП, как для краткости его стали называть, работал там уже давно. Пришел простым кладовщиком, но довольно быстро его заметили и повысили. Спокойствие, неторопливость и понимание, что такое хорошо, а что такое плохо, позволили ему организовать стабильную работу. Прошло чуть больше года, как Ося передал на СГП новые бизнес-процессы, которые должны были полностью перестроить его работу. Сначала он каждый день контролировал их внедрение, но, видя добросовестность Юрия и доверяя ему, давно уже прекратил.

Ося сразу заметил Юрия, входя на СГП. Тот что-то объяснял кладовщику, указывая на верх стеллажей, расположенных справа. Увидев Осю, Юрий прервал разговор и пошел к нему навстречу. Такие действия Осе напоминали армию. Там подчиненный всегда должен был подходить к начальнику, едва тот появлялся в зоне его ответственности, а после постоянно сопровождать его, идя молча чуть вдалеке. Осе от этого было некомфортно, он не хотел отвлекать людей своим присутствием.

Разрабатывая бизнес-процессы, Ося ставил перед собой три цели. Достижение первых двух позволило бы сократить трудоемкость складских работ и времени хранения товара на складе. Добившись третьей цели, можно было бы убрать

хаос в процессе комплектования заказов клиентов и отгружать их в точно назначенное время.

Для этого СГП был разделен на три сектора — зеленый, желтый и красный. Зеленый — сектор отгрузки. Сюда должны были перемещаться заказы, отгрузка которых планировалась в текущий день.

Желтый сектор был предназначен для комплектации конкретных заказов. В красном секторе предполагалось хранить нормативные запасы продукции, объемы которых находились под строгим контролем.

— Юра, что изменилось после работы по-новому? — Ося помнил, что Юрий сначала неохотно воспринял новые бизнес-процессы, но, разобравшись, стал их самым ярким сторонником.

— Осип Моисеевич, нам гораздо легче стало работать. Раньше не хватало грузчиков, которые по несколько раз в день переносили одни и те же коробки с места на место. Сейчас штат укомплектован, а текучка сократилась. Если коробка попала в желтый сектор, то все, отсюда только на отгрузку. В зеленом все плановые отгрузки видны, легче контролировать их стало. Но, скажу честно, до желаемого еще далеко. Сбои идут постоянно, то на заводе, то у нас здесь, на складе. Бизнес-процессы все правильно требуют, но, видно, компьютерная система еще не отлажена как следует.

— Да, Юра, ты прав, есть такое.

Подойдя к желтому сектору, Ося обратил внимание на один заказ. Увидев номер и дату, он понял, что заказ застрял.

— Юр, а с ним в чем дело? — Ося указал на стеллаж, где лежал этот заказ.

— Это то, о чем я только что говорил. Второй цех уже четыре дня как изготовил свое, первый цех отгрузил вчера, ждем товар от третьего, — ответил Юрий, заглянув в компьютер.

— Странно, конечный срок поставки должен быть у всех цехов один и тот же.

— Вы правы, Осип Моисеевич, — улыбнулся Юрий, — но, к сожалению, это частое явление.

В третьем цеху, куда направился Ося, был обед, но его начальник сидел в своем кабинете.

— Анатолий, какой у тебя срок сдачи этого заказа? — Ося показал ему номер.

Анатолий принял цех относительно недавно, но уже было видно, что там появился хозяин. Деловой, малоразговорчивый, он медленно, но уверенно переносил ответственность за выполнение плана на операторов и бригадиров, оставляя мастерам и себе больше времени для совершенствования управления цехом.

— Завтра я его сдаю, — ответил он, показав на компьютер.

— Этот срок изначально был? — Ося засомневался.

— Да.

— Хорошо, не сорви его.

— Выполним, Осип Моисеевич, — уверенно ответил Анатолий.

Услышав такой четкий ответ, Ося отправился с «инспекцией» дальше.

В кабинете директора завода, кроме его хозяина, никого не было.

— Эдуард, чего-то ты халтуру гонишь, — Ося налетел на него, едва войдя в кабинет.

— Грешен, Осип Моисеевич, должность такая, что годами отмываться буду, — шуткой ответил Эдуард, понимая, что с Осей спорить бессмысленно. Если сказал, то точно что-то нарушил.

— Когда отгружаешь этот заказ? — Ося протянул ему листок.

— Завтра, — ответил Эдуард, заглянув в компьютер и не понимая, в чем вопрос.

— Прекрасно, а вот почему другие цеха его давно сдали и он лежит на складе уже четыре дня, поминая тебя недобрым словом?

— Сейчас проверим, — Эдуард еще раз посмотрел на монитор. — Согласно спускаемому мне плану, срок действительно четыре дня назад, но не было сырья ни у первого цеха, ни у третьего, поэтому я им сроки и перенес.

Ося давно уже понял, в чем проблема, но сейчас ему самому захотелось увидеть глубину ее запутанности. Поэтому, выйдя с завода, он направился к логистам. Тараса, руководителя отдела, на месте не было, зато была Ася, которая непосредственно управляла всем движением сырья от его заказа до передачи на завод.

Она давно работала на фирме и, хотя ее трудовой стаж позволял выйти на пенсию, уходить не собиралась. Фирма ей нравилась. Ося чувствовал в Асе надежность, ценил ее пунктуальность и порядочность. Звал по имени и отчеству до тех пор, пока она сама не попросила называть ее просто Асей.

Услышав, зачем Ося зашел, Ася углубилась в компьютер.

— Осип Моисеевич, здесь все очень просто. Сырье, которое нужно было для этого заказа, завод перерасходовал, выпуская другую продукцию. Там у них какая-то проблема с одним оборудованием, из-за которого постоянно идет повышенный расход. Я обращалась к инженерам, чтобы пересмотрели норму, но они пока что только обещают. Мы даже увеличили страховой запас, но, как видите, и его не хватило.

Вернувшись в свой кабинет, Ося был доволен и расстроен одновременно. Как быстро люди привыкают к хорошему. Всего-то пару лет, как бизнес-процессы начали внедряться в информационную систему, и народ уже забыл о том хаосе, что творился раньше.

Если и сейчас сбоев хватает, то тогда это было просто нормой. За чудо считалось, если что-то шло так, как планировалось. Это, конечно, радовало. Огорчало другое — темп автоматизации проекта «Соломон».

«А разве меня хоть один срок когда-то устраивал?» — рассмехался про себя Ося. Он мысленно вернулся на много лет назад — в далекие 1990-е годы.

ЗАРОЖДЕНИЕ СИСТЕМЫ

Топливные фильтры «ОсМоСа» тогда уже были вне конкуренции. Достаточно посмотреть на их конструкцию, резко отличающуюся от топорного вида отечественных разработок, чтобы принять решение, чей фильтр купить. Ося впервые увидел такие фильтры в Израиле, и они сразу приятно поразили его. Он тогда еще решил, что будет делать именно такие.

Другие виды — воздушные и масляные — конструктивно совпадали с продукцией конкурентов, которых было множество: кроме дюжины российских производителей и поставщиков из бывших советских республик, шел массовый импорт из Турции и Европы.

Такой же калейдоскоп был и в качестве, определяемом даже на глаз, — начиная от откровенно низкого до довольно приличного.

Для Оси остро стал вопрос, как добиться успеха. Ответ он видел только один. Необходимо было доказать рынку, что тот, у кого качественные топливные фильтры, делает на совесть и все остальные.

Так девиз «Качество гарантирую!», впервые произнесенный Осей на одной из конференций Санкт-Петербурга, стал одной из основных целей «ОсМоСа». По мнению Оси, качество будет обеспечено, если будут выполняться три условия:

Первое — это инженерная подготовка, обеспечивающая надежность конструкции, технологии и оборудования. Конструкция фильтра должна соответствовать требованиям автозавода, технология — определить лучший путь от сырья до готового изделия, а оборудование — позволить реализовать требования технологии.

Второе — сырье и его поставщики. Без гарантий стабильного качества сырья при каждой его очередной поставке не может быть качественной продукции.

Третье — это работа по превращению получаемого от поставщиков сырья в готовые изделия с использованием разработанной инженерной документации.

В выполнении первого Ося не сомневался. Инженерных знаний и производственного опыта у него было достаточно, а остальное, как говорится, дело техники. Однако уверенность быстро пошатнулась и почти исчезла. Да, он не видел проблем, чтобы решить все перечисленное, но организует он это один раз, а ведь повторять потребуется сотни, а то и тысячи раз. Как обеспечивать при этом надежность исполнения? Такое сможет гарантировать только специально разработанная *система*, вот в чем вопрос.

Как выполнить второе условие, Ося даже не представлял. Гарантии от поставщиков получить не проблема, но можно ли им верить? Как убедиться в надежности обещаний, если он пока не может убедиться даже в качестве своего производства? Значит, прежде чем решать вопрос с поставщиками, нужно хотя бы понять, как это делать. Выходит, что и здесь нужна какая-то система.

Решением третьего условия Ося занимался все время после окончания института, и именно эту задачу он считал самой сложной. Если работы инженеров стандартизованы и определяются наличием конструкторско-технологической документации (КТД), то порядок и последовательность действий в заводских цехах нигде и никогда не были прописаны. Нет, общие правила работы, безусловно, существуют, но они до того общие, что мало о чем говорят.

Поэтому как это организовать, каждое предприятие решало, да и сейчас продолжает решать, исходя из своего опыта. Выполнение того, что необходимо делать, зависит от уровня компетенций руководства или конкретных исполнителей.

На каждом производстве есть свои профессионалы, которые знают не только, *что* необходимо делать, но и *как* это осуществить. Они своеобразные *звезды*, но проблема в том, что это «*как*» каждая *звезда* понимает по-своему.

Сбытовик, блестяще реализующий продукцию, далеко не всегда предоставляет точные прогнозы производству. Бригада, работающая эффективно и без простоев и производящая максимально возможное количество каких-то деталей для одного изделия, вряд ли обращает внимание на количество выпуска других деталей для этого же изделия другими бригадами. Логист, всегда вовремя обеспечивая производство сырьем и зная грехи каждого поставщика, стремится заполнить склады запасами, значительно превышающими их потребность. Финансист, строго контролируя расходы предприятия, редко обращает внимание на необходимость оплат в нестандартных ситуациях.

Итог такой работы всем давно известен — некачественная продукция и чрезмерно затратный процесс.

Ося понимал, что без решения этой задачи успеха «ОсМоСу» не достичь. Понимать-то понимал, но как подступиться к ней — совершенно не представлял. Было ясно одно — потребуются создать совершенно новую систему организации труда. Ничего себе задачка!

Но пока суд да дело, уже сейчас необходимо поставить железобетонный заслон браку. И для начала требуется создать должность «волкодава», наделив его «волчьими» полномочиями. Не успел Ося себе это сказать, как перед его глазами возник образ Марка в боксерских перчатках.

С Марком Ося дружил с первого курса института. Острый на язык боксер-перворазрядник жил с ним в одной комнате общежития, был уверенным в себе и обладал умением разрешать непростые ситуации. Возможно, сказывался возраст — Марк был на шесть лет старше и успел отслужить в армии. Ему было непросто нагонять забытое за эти годы, поэтому

помощь Оси в учебе была как нельзя кстати. С Марком они попали по распределению в Ленинград после института в Брянске, а потом Марк был свидетелем на свадьбе Оси и Миры.

Сейчас он работал заместителем начальника конструкторского отдела одного из крупных заводов города. Конечно, Марк не был «волкодавом», но знаний и решительности у него хватало, а главное — Ося безоговорочно ему доверял.

— Чего ты губишь себя на этом заводе? Он давно свое отжил. Приходи к нам на фирму, — это были первые слова, которые услышал Марк, войдя в кабинет Оси. Конечно, он догадывался, зачем его позвал старый друг, поэтому не особо удивился.

— Да, пожалуй, ты прав. Не уверен, понимает ли кто-то, что будет у нас на заводе, — ответил Марк, а после поинтересовался: — А чем бы ты хотел, чтобы я занимался?

— Был «волкодавом»!

— Ося, так я лаять не умею! — Марк слегка опешил.

— Ишь ты, не умеешь? А разве мало пиздюлей ежедневно выписываешь заводским?

— Ну а как же без них, если халтуру кругом гонят.

— Марк, я хочу, чтобы ты занялся проблемой качества, — продолжил Ося уже серьезно.

— Ты предлагаешь мне стать ОТК^{*}? Так ведь этим только бабы занимаются, — Марк обиженно нахмурился.

— Каким, к черту, ОТК! Ты мне нужен как инженер, хорошо разбирающийся в конструкциях, технологии, оснастке и оборудовании, — признался Ося.

— Это другое дело, — Марк с облегчением выдохнул.

— Понимаешь, в том, что ты сможешь создать хорошие чертежи и технологию, я не сомневаюсь, но проблема в другом...

* ОТК — отдел технического контроля, структурное подразделение предприятия, которое отвечает за качество продукции или услуг компании.

— В том, чтобы все это обеспечить? — Марк завершил начатую Осей фразу.

— Точно! — обрадовался Ося. — Качественная продукция должна появляться в процессе ее производства, а факт возникновения брака тут же должен выявляться.

— Ты предлагаешь смотреть за каждым? — Марк был в недоумении.

— Ага, насмотришься, — рассмеялся Ося, — работу разделим на две части. За первую должна отвечать техника. Настроив правильно оборудование, получим желаемый результат. Правда, эту настройку надо будет время от времени проверять. Здесь более-менее все понятно — достаточно периодического контроля. А вот там, где делается вручную, отвечать должен человек.

— Он тебе и ответит, да так, что потом долго отдуваться будешь, — Марк все еще не понимал, чего от него требуется.

— Нет, ты послушай, — остановил его Ося. — Если человеку безразлично, что и как он делает, то от такого проблем не оберешься. Как избавиться от таких «спецов», тоже понятно. Сложнее другое — если человек добросовестный, он хочет сделать лучше, но не знает как. Как ему понять, где качественное сырье, а где нет? Как разобраться в надежности используемого им оборудования? Что ему делать, если произошел какой-то сбой? Как уловить этот момент? Как быть, увидев свой брак или от предыдущего оператора? И еще много-много чего!

— Ну и задачку ты мне ставишь! — озадаченно пробормотал Марк, но, подумав, тут же продолжил: — Знаешь, вот если бы была программа, которая управляла этим процессом, хотя бы информировала оператора о возникшей проблеме, добросовестный оператор тут же отреагировал бы.

— Марк, ты как будто читаешь мои мысли. Но не только информировала бы, а предлагала бы варианты решений, исходя из обстановки.

— Найти бы грамотного программиста, — мечтательно заключил Марк, но внезапно преобразился. — Но у вас же есть программисты. Один только Саша чего стоит. Может, он сможет разработать?

— Ну при чем тут программист, Марк, сам подумай! Он ведь может автоматизировать только то, что написано, причем очень подробно, *как* все это сделать. Несколько таких «как» я только что тебе перечислил, а их, наверное, не один десяток, — ответил Ося, а после, смеясь, добавил: — К тому же все они, подлецы, зависят друг от друга, тут без стакана не разобратся.

— Ну и кто же всю эту махину может поднять? — озабоченно спросил Марк, не реагируя на шутку.

— Ты да я да мы с тобой, — уже серьезно ответил Ося.

— Тогда мы с тобой сопьемся, — Марк, отвечая шуткой на шутку, попытался скрыть растерянность, но тут же серьезно добавил: — Ну что ты, Ося, я не смогу.

— Я тебя понимаю, но ведь я сказал «мы с тобой». Я буду разрабатывать такие действия, подробно их описывать. Ты же будешь внедрять их в жизнь, контролируя исполнение.

— Это другое дело! — повеселел Марк. — Даже на душе легче стало. Идея теперь ясна мне как божий день. Только, правда, дорога эта, от ясности до ее завершения, — что расстояние от Москвы до Владивостока.

— Марк, ты же знаешь, я за свою жизнь эту дорогу четыре раза туда и обратно проезжал. Значит, и на этот раз ее вместе осилим.