

СОДЕРЖАНИЕ

<i>От издателей юбилейного русского издания</i>	3
<i>От автора</i>	5
<i>Об авторе</i>	7
ЦЕЛЬ	9
1	11
2	21
3	32
4	38
5	47
6	56
7	67
8	69
9	77
10	87
11	95
12	106
13	110
14	120
15	131
16	138
17	142
18	154
19	168
20	181
21	189
22	199
23	205
24	215
25	223

26	234
27	242
28	251
29	260
30	270
31	282
32	289
33	295
34	306
35	313
36	320
37	329
38	336
39	347
40	357

Элияху М. Голдратт. СТОЯ НА ПЛЕЧАХ ГИГАНТОВ.

Производственные концепции и их отражение в прикладных решениях. Пример Hitachi Tool Engineering	371
Вступление	373
Экскурс в историю	375
Границы TPS.....	382
Важность потока в относительно нестабильной производственной среде.....	385
Практическое решение на основе времени	386
Пример Hitachi	396
Рамки ББК	397

ОТ ИЗДАТЕЛЕЙ РУССКОГО ИЗДАНИЯ

Этот бизнес-роман, впервые появившийся на книжных полках почти 30 лет назад, к сегодняшнему дню переведен более чем на 30 языков и продолжает расходиться миллионными тиражами во всем мире.

Автор книги Элияху М. Голдратт — всемирно признанный лидер в области развития новых концепций и систем управления бизнесом. Его идеи приводят к таким кардинальным переменам в работе фирм и организаций, что его справедливо называют «гуру переворота в бизнесе». В качестве послесловия мы представляем читателям интервью с автором и менеджерами, воплотившими идеи «Цели» в своих организациях и рассказывающими о том, как это перевернуло их жизнь и деятельность их фирм. Мы также включили в это издание продолжение «Цели» — «Дело не в везенье».

Главный герой «Цели» молодой директор завода Алекс Рого сражается за будущее своего предприятия, находящегося под угрозой закрытия. Алекс пересматривает традиционные подходы к оценке ситуации и приходит к пониманию Теории Ограничений (ТОС) — системного подхода к управлению, использующего логику причинно-следственных связей для определения ключевой проблемы (неразрешимого конфликта) организации. Переход Алекса от борьбы с кризисами к управлению по Теории Ограничений не только спасает завод от закрытия, но и превращает его в самую успешную фирму корпорации.

«Дело не в везенье» — это продолжение «Цели». Это книга о том, что успех в бизнесе — это результат не везения, а эффективной стратегии, разработанной на основе системного подхода к управлению фирмами. На этот раз перед Алексом, теперь уже исполнительным вице-президентом корпорации, стоит более

амбициозная задача — в сжатые сроки и без каких-либо инвестиций превратить три едва держащиеся на плаву фирмы в золотые жилы. Для того чтобы разработать решение, он вновь обращается к Теории Ограничений и начинает системно использовать Мыслительные Процессы — набор методов, позволяющих разработать комплексную интегрированную стратегию для устранения ключевой проблемы, создания решающего конкурентного преимущества и предотвращения побочных негативных эффектов, которые могут быть вызваны претворением новой стратегии в жизнь.

Теория Ограничений и Мыслительные Процессы детально представлены в Сателлитной программе доктора Голдратта (1999), рассматривающей практические решения ключевых проблем в области основных функций любой бизнес-организации:

операционные процессы;	финансы и показатели;
управление проектами;	система распределения и цепь поставок;
маркетинг;	продажи;
управление людьми;	стратегия и тактика.

Более детальную информацию по концепциям, представленным в работах Элияху М. Голдратта, вы можете получить в Goldratt Baltic Network по адресу post@goldratt.ee или на странице автора в интернете www.toc-goldratt.com.

*Хейми Пакк
Goldratt Group
Елена Федурко
Goldratt Baltic Network*

ОТ АВТОРА

«Цель» — это роман о **НОВЫХ** глобальных принципах производства. Это роман о людях, пытающихся разобраться, почему крутится их мир, чтобы сделать его лучше. Они думают над своими проблемами логически и последовательно, и им удается определить «причинно-следственные» связи между своими действиями и полученным результатом. В процессе этого они выводят несколько основных принципов, применяют их на практике и благодаря этому спасают свой завод и добиваются успеха.

В моем представлении наука — это не больше, чем понимание того, как устроен мир и почему он так устроен. Наши научные знания на любой данный момент — это просто состояние нашего понимания. Я не верю в абсолютные истины. И я боюсь подобных взглядов, потому что они препятствуют поиску путей, ведущих к более глубокому пониманию. Каждый раз, когда мы полагаем, что у нас есть окончательный ответ, прогресс, развитие науки и поиск более глубокого понимания останавливаются. Однако понимание мира не самоцель. По моему убеждению, к знанию необходимо стремиться для того, чтобы сделать мир лучше — сделать жизнь совершеннее.

Есть несколько причин, почему я решил представить мое понимание производства — как оно работает (реальность) и почему оно работает таким образом — в форме романа. Во-первых, я хотел облегчить понимание этих принципов и показать, как они могут упорядочить тот хаос, с которым мы так часто сталкиваемся на производственных предприятиях. Во-вторых, я хотел проиллюстрировать действенность этого понимания и ту пользу, которую оно может принести. Достигнутые результаты не вымысел. Это то, чего добились реально существующие производственные предприятия. Западный мир вовсе не обречен на второе или третье место в производстве. Если мы просто поймем правильные принципы и будем применять их на практике, мы

сможем конкурировать с кем угодно. Я также надеюсь, что читатели увидят применимость и ценность этих принципов и для организаций другого типа: банков, больниц, страховых компаний, наших семей. Возможно, во всех организациях существует такой же потенциал для роста и улучшения.

И наконец, и это самое важное, я хотел показать, что каждый из нас может быть выдающимся ученым. Я уверен: секрет того, чтобы быть хорошим ученым, лежит не в возможностях нашего мозга. У нас их достаточно. Нам просто нужно смотреть на действительность открытыми глазами и подвергать то, что мы видим, тщательному логическому анализу. И ключевым здесь является мужество признать несоответствие того, что мы видим и к каким заключениям приходим, и устоявшегося порядка вещей. Именно умение подвергнуть сомнению устоявшиеся исходные посылки приводит к неожиданным, ведущим к решению идеям. Практически каждый, у кого есть опыт работы на производстве, испытывает определенные сомнения относительно использования показателей эффективности производителей ответственного учета для контроля за деятельностью. И все же лишь малая толика напрямую посягнула на неприкосновенность этих «священных коров». Прогресс в углублении понимания требует того, чтобы мы подвергали сомнению основные исходные посылки относительно того, как устроен мир и почему он устроен таким образом. Если мы сможем лучше понять наш мир и принципы, управляющие им, я полагаю, наша жизнь станет лучше.

Удачи вам в ваших поисках этих принципов и в вашем собственном понимании «Цели».

Элияху М. Голдратт

ОБ АВТОРЕ

Доктор Элияху М. Голдратт (1947–2011) — просветитель, писатель, ученый, бизнесмен и, прежде всего, философ, побуждающий людей к размышлению. Его часто называли нестандартным мыслителем, «истребителем священных коров», потому что он умел настроить аудиторию на новую оценку существующих методов ведения бизнеса, заставить ее взглянуть на них свежим взглядом, переосмыслить и внести необходимые коррективы.

Элияху М. Голдратт создал и развил теорию ограничений (ТОС) — всеобъемлющую систему, позволяющую как организациям, так и отдельным лицам понять и определить:

- *что следует изменить (найти и использовать точку опоры);*
- *на что изменить (прийти к простым и практичным решениям);*
- *как осуществить перемены (создать атмосферу, стабильно способствующую внедрению инноваций).*

Доктор Голдратт, физик по образованию, известен во всем мире как ведущий разработчик новых систем и философий управления компаниями. Первую академическую степень он получил в Тель-Авивском университете, вторую — в Бар-Иланском, где затем закончил и докторат. В качестве лектора и консультанта Элияху М. Голдратт сотрудничал с крупнейшими корпорациями мира, такими как General Motors, Procter & Gamble, AT&T, NV Philips, ABB и Boeing. Он также является основателем некоммерческой организации TOC for Education, обучающей педагогов и школьников принципам теории ограничений.

Главная книга Голдратта — «Цель» — признана одним из бестселлеров всех времен в категории книг по менеджменту. Только в Японии менее чем за год было распродано 500 тысяч экземпляров. Журнал Time включил «Цель» в число 25 самых значительных книг по менеджменту, в корне изменивших образ мыш-

ления бизнесменов. Несмотря на годы, — первое издание «Цели» вышло в свет в 1984 году — книга и по сей день не теряет своей актуальности.

Элияху М. Голдратт — автор многих произведений, в частности, бизнес-романа «Цель-2: Дело не в везении» (продолжение «Цели»), «Необходимо, но недостаточно» и «Это ли не очевидно». Его книги переведены на 27 языков, их общий тираж во всем мире превысил

6 миллионов экземпляров. Самой важной своей книгой Голдратт называл «Выбор», где разъясняются философские принципы, на которых, по его мнению, должен строиться любой успешный бизнес, и которым должен следовать каждый человек, стремящийся прожить жизнь достойно.

В середине 1990-х годов ученый ушел из Института имени Авраама Голдратта и создал консалтинговую фирму Goldratt Consulting, цель которой — сделать теорию ограничений основой управления компаниями посредством повышения качества принимаемых решений, эффективности общения и стимулирования новых идей, обеспечивающих бизнесу вечное процветание.

Половина восьмого утра, въезжаю в ворота и тут же через всю площадку вижу — малиновый мерседес. Припаркован у завода, рядом с офисами. 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 табличкой «Посетитель»? Нет, Билл должен припарковаться именно там, где указана моя должность. Билл 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 мой бьюик рядом (там, где указано «Главный бухгалтер-контролер»). Взгляд, брошенный на номерной знак, пока я обхожу машину, сомнений не оставляет: это должна быть машина Билла: на номерном знаке указано «НОМЕР 1». 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, 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 переделать все то, на что в течение дня у меня не хватает времени. Я успеваю много сделать до того, как начнутся телефонные звонки и совещания; до того, как вспыхнет очередной пожар. Сегодня явно не удастся.

— Мистер Рого! — зовет кто-то меня.

Я останавливаюсь и вижу, как из боковой двери, ведущей на завод, резко выходят четыре человека. Я вижу Демпси — начальника смены, Мартинеза — представителя профсоюза, какого-то парня из почасовых рабочих и Рэя, мастера машинного центра. И все они говорят, перебивая 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, потому что 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 удается 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 заказе 41427 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 этом заводе ничего не выполняется в срок. По собственным наблюдениям, могу сказать, что здесь система приоритетов при выполнении заказов такова: горит... всерьез горит... почти сгорело... и **БРОСАЙТЕ ВСЕ, ДЕЛАЙТЕ ЭТО!** Мы просто ни с чем не успеваем.

Как только Пич выясняет, что 41427 даже близко не готов к отправке, он начинает изображать из себя экспедитора. Он повсюду носится и орет на Демпси, раздавая ему указания. В конце концов обнаруживается, что почти все необходимые детали давно готовы и ждут, и их горы. Но они не могут уйти в сборку. Не хватает одной из комплектующих: она еще должна пройти через какую-то операцию. Поскольку этой детали нет, сборка невозможна, а раз сборка невозможна, то и отправить этот 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 этой 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, «Бросайте все, делайте это!» работы Пичу нет никакого дела. Единственно, что его заботит, — это выпихнуть заказ 41427. Он дает указание Демпси распорядиться, чтобы его мастер, Рэй, велел старшему механику оставить то отчаянно-горящее задание и подготовить оборудование для обработки недостающей детали для 41427. Выслушав это, старший механик обводит взглядом Рэя, Демпси и Пича, швыряет на пол гаечный ключ и говорит им, что у них у всех 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, дипломатичен как всегда, проходит вперед, не обращая внимания на моих начальника смены и мастера, и заявляет старшему механику, что, если тот не сделает, что ему ска-