



ОТ АВТОРА БЕСТСЕЛЛЕРА «ЦЕЛЬ»

# НОВАЯ ЦЕЛЬ

КАК ОБЪЕДИНИТЬ  
БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО,  
ШЕСТЬ СИГМ И ТЕОРИЮ ОГРАНИЧЕНИЙ

Джефф Кокс, Ди Джейкоб,  
Сьюзан Бергланд

Бизнес-роман

Джефф Кокс

**Новая цель. Как  
объединить бережливое  
производство, шесть сигм  
и теорию ограничений**

«Манн, Иванов и Фербер»

2011

## **Кокс Д.**

Новая цель. Как объединить бережливое производство, шесть сигм и теорию ограничений / Д. Кокс — «Манн, Иванов и Фербер», 2011 — (Бизнес-роман)

ISBN 978-5-457-49909-6

В ваших руках уникальное издание – первое изложение новейшей управленческой концепции от Института Элияху Голдратта. Она объединила в себе лучшие элементы трех проверенных годами теорий менеджмента: бережливого производства, шести сигм и теории ограничений. Следуя традиции ставшего бестселлером бизнес-рома на «Цель», авторы изложили основы концепции не сухим языком учебников, а в форме увлекательной книжки-кейса по управлению высокотехнологичным предприятием. Этот сплав проверенных теорий и художественного вымысла займет достойное место на письменном столе каждого руководителя, ведь все принципы, изложенные в книге, уже прошли испытание боем – концепцию Velocity успешно внедрили в ряде компаний и организаций, включая ВМС США. Книга предназначена для думающих руководителей, перед которыми стоит задача оптимизации деятельности компании.

ISBN 978-5-457-49909-6

© Кокс Д., 2011

© Манн, Иванов и Фербер, 2011

# Содержание

От научного редактора	5
Вступление	7
Глава 1	10
Глава 2	19
Глава 3	30
Конец ознакомительного фрагмента.	31

# **Джефф Кокс, Ди Джейкоб, Сьюзан Бергланд Новая цель. Как объединить бережливое производство, шесть сигм и теорию ограничений**

## **От научного редактора**

Не так давно, в конце 90-х, рецептом № 1 от всех бед в управлении компаниями были информационные технологии. «Неожиданно» обнаружив какие-либо проблемы, вызванные, как правило, ростом, изменениями на рынке и т. п., можно было, не раздумывая долго, брать наиболее убедительно продаваемую ERP и быстро ее внедрять. И все проблемы решены...

Время, однако, показало обратное: многочисленные заваленные и даже внедренные ERP, эти «лучше практики», предназначенные для «планирования и управления всеми ресурсами предприятия», в лучшем случае так и остались большими и громоздкими инструментами «сбора данных» и формирования постфактум отчетности. Решив только у единиц такие производственные проблемы, как неэффективно работающие узкие места, срывы срока поставок, большая незавершенка и постоянные дефициты...

Переболев этим, большинство компаний теперь, выбирая для себя ERP, APS, SCM, MES, BPM и прочие трехбуквенные IT-технологии, делает, как правило, осознанный выбор.

Но наша мечта о некоем чудесном средстве, будь то волшебная палочка, золотая рыбка, щука или (западный) гуру-консультант, осталась. И «чудо» появилось! Появилось в виде Lean, американизированной «системы производства Тойота», или, по-русски, «бережливого производства»! Многочисленные конференции, семинары и консультанты наперебой расписывают возможные результаты. Это и снижение производственных затрат и НЗП, и поставки «точно вовремя», и балансировка мощностей, и 100 % качество. И мы сразу бросились вперед: изучать западный опыт, учить жаждущих, внедрять эти чудеса управленческой мысли...

Но предлагаю остановиться на несколько часов! И прочитать книгу «Новая цель»! О предприятии, близком нам по менталитету, проблемам и поставленным целям. О тех, кто начал и прошел этот путь до нас. Начав, как и мы, с ERP, продолжив Lean'ом, Six Sigma и теорией ограничений. Не отступивших из-за неудач, но сумевших обобщить свой и чужой опыт и, взяв от всех инструментов лучшее, создать свою эффективную концепцию управления – Velocity. Концепцию, одинаково применимую для управления и разработками, и производством/поставками/поставщиками/дистрибуцией.

Velocity, объединяющая в себе TOC, Lean и Six Sigma, – еще и IT – универсальная, в хорошем смысле этого слова, система. По собственной многолетней практике могу сказать – и реально применимая. TOC – отличная штука для диагностики реальных «ограничителей» как всего бизнеса, так и операционной его части, для управления производством и операциями с учетом ограничений. Lean – отлично работает на повышение эффективности узких мест с последующим их устранением. А без подходящей IT-системы, точнее Lean IT-системы, не обойтись при использовании этих методов в многономенклатурном, сложном производстве. Все вместе они – просто «взрывная смесь», дающая потрясающий эффект при правильном совмещении.

Вместе с тем предостерегу: нет единственно правильной и верной для всех концепции управления. У каждой компании свои условия, от клиентов, исторических корней и сложившихся методов управления до того персонала, который там работает. Стройте свою, балансируя лучшее из IT, Lean, Six Sigma, TQC и наших, исторически сложившихся и не всегда плохих особенностей управления.

Хорошего чтения, смелых и удачных проектов!

*Сергей Питеркин, «Райтстен»*

*Тем, кто начал это путешествие раньше нас.  
И тем, кто продолжит его вслед за нами.*

## Вступление

Опытные менеджеры знают, что в операционной среде ничто не остается статичным – со временем все меняется. Изменения могут происходить медленно или же, наоборот, поразительно быстро (по крайней мере, так может казаться тем, кто был застигнут ими врасплох). Однако изменения на рынке происходят всегда – в технологиях и методах работы, процессах и навыках, законодательстве и многих других сферах, в том числе в искусстве и практике менеджмента как такового. Эффективный менеджер понимает: уживаться с постоянными изменениями – и получать при этом от них максимум отдачи – можно только благодаря умению связывать долгосрочный успех организации с процессами непрекращающейся, нарастающей и позитивной адаптации – тем, что часто называют «постоянным улучшением».

В течение последних десятилетий, с 1980-х годов и даже еще ранее, обществом принят целый ряд системных усилий, направленных на организацию постоянных улучшений, многие из которых впоследствии стали широко известными брендами-аббревиатурами. Так в свое время возникли TPS (Toyota Production System), TQM (Total Quality Management), SPC (Statistical Process Control), JIT (Just in Time) и множество других методик. Все они – и те, от которых в определенный момент пришлось отказаться, и те, что были поглощены другими концепциями, – содержали в себе ценные элементы и полезные инструменты.

К сожалению, имелись и недостатки – либо в принципах мышления, на базе которых концепции внедрялись в жизнь, либо в предположениях, на которых они были основаны. В результате большинство организаций, несмотря на полученные от внедрения программ и дисциплинарных мер уроки, так и не смогли достичь ожидавшегося эффекта с точки зрения стабильности результата.

Говоря о постоянных улучшениях, мы должны обсудить ряд важных вопросов. К примеру, *что именно* нужно улучшать? Абсолютно все? Иными словами, должны ли мы пытаться улучшать *каждый элемент* в нашей организации? Многие менеджеры программ, руководители и консультанты могли бы (имея благие намерения) сказать, предположим, следующее: «Да, мы должны улучшать все – каждую функцию, каждый элемент нашей деятельности от А до Я!». Это, по сути, аналогично фразе «Мы должны концентрироваться на всем!». Тем не менее возникает другой серьезный вопрос: должна ли управленческая команда стремиться улучшать *все*? *Все сразу*? Одновременно? *И* постоянно? Насколько масштабными должны быть улучшения? Должны ли они охватывать каждую функцию системы? Каждую услугу, оказываемую потребителю, и каждое взаимодействие с поставщиком? А что насчет организации производства, бухгалтерских операций и технического обслуживания? И с помощью каких ресурсов все это делать?

Если вы решите улучшать *все и силами всех*, то получите проект, размер и сложность которого с трудом поддается осмыслению. Каким образом вы организуете это? Как сделать все наиболее эффективно? Предположим, однако, что вы, в силу очевидных практических причин и бюджетных ограничений, решите не улучшать все сразу. Это заставляет нас вернуться к первоначальному вопросу: *что именно* нужно улучшать? *На чем* следует концентрироваться? По каким критериям выбирать инициативы по улучшению? Как распределять ресурсы и задачи? Знаете ли вы наверняка, в какой степени ваши усилия и инвестиции приведут к позитивным для вашего финансового состояния последствиям? Когда люди говорят «Мы должны улучшить все», они действительно имеют в виду «все» и хотят при этом, чтобы *вся* организация целиком смогла достичь важного общего результата, позволяющего год за годом проводить необходимые улучшения.

Эти люди стремятся оптимизировать *как таковую* систему, направленную на производство того, ради чего она создавалась. Они хотят, чтобы со временем это привело

к позитивным сдвигам с точки зрения финансовых результатов. Однако «стремление улучшить все» не аналогично «стремлению к тому, чтобы все улучшилось». Если вы с этим не согласны, просим вас обязательно продолжить чтение этой книги.

И в прошлом, и сейчас многие организации, искренне стремящиеся к улучшениям, прилагают к этому значительные усилия, проводя массу тренингов, внутренних совещаний и прочих мероприятий. Обычно принято считать, что множество небольших улучшений в области «бережливости», прироста производительности, снижения потерь или улучшения климата в коллективе в итоге могут привести к значительному приросту прибыльности, конкурентоспособности и потребительской удовлетворенности. По сути, такой процесс представляет собой ряд локальных улучшений, таких, например, как снижение потерь в «функции В», снижение количества дефектов в «функции М», уменьшение вариабельности в процессах и ускорение работы в «функции Т»<sup>1</sup>. Однако многие из предполагаемых улучшений, как правило, не приводят к значительному изменению финансовых результатов. Именно с такими вопросами сталкиваются Эми Киолара и ее коллеги – персонажи бизнес-романа «Новая цель». Эти же проблемы беспокоят множество менеджеров и руководителей организаций различных типов по всему миру. Они крайне важны потому, что потребность в постоянных улучшениях является по-настоящему срочной. Деловая и экономическая реальность требует улучшений организационных результатов – это считалось особо ценным во все времена, но именно сегодня важность таких улучшений возросла многократно.

Итак, что же нужно делать менеджерам и профессионалам в области таких методов улучшения, как бережливое производство<sup>2</sup> и шесть сигм<sup>3</sup>? Множество компаний и организаций произвели значительные инвестиции в бережливое производство, шесть сигм и другие концепции улучшения (равно как и в модернизацию помещений, оборудования и технологий), однако возврат на инвестированные усилия и средства пока далек от ожидаемого.

Так в чем же ответ? Что нужно делать? Именно в поиске решения этой задачи мы и написали роман «Новая цель». Наша книга рассказывает о трех основных методах постоянного улучшения – бережливом производстве, шести сигмах и теории ограничений, а также о том, как максимально эффективно комбинировать их, чтобы организация достигала системных преимуществ, способствующих улучшению финансовых результатов. Многие читатели (а возможно, и большинство) знакомы с одной или несколькими из упомянутых концепций. Для непосвященных вкратце скажем, что концепция бережливого производства была основана на принципах менеджмента компании Toyota и обращает особое внимание на устранение потерь в любом виде. Концепция шести сигм базировалась на принципах методики всеобщего управления качеством<sup>4</sup> и других методов улучшения качества. Ее суть заключается в уменьшении вариабельности определенных процессов. Теория ограничений (ТОС)<sup>5</sup> создана доктором Элияху Голдраттом, основателем нашей организации, AGI-Goldratt Institute. Согласно принципам ТОС, способность управления комплексной системой зависит от степени понимания существующих ограничений и способности регулировать их. Как

---

<sup>1</sup> Приведенные в данном случае примеры являются сугубо теоретическими и не относятся к какой-либо конкретной системе или концепции. *Прим. ред.*

<sup>2</sup> Концепция экономного производства создана менеджером компании Toyota Тайити Оно в 1978 г. для оптимизации производства и повышения конкурентоспособности. Предполагает стремление к устранению всех видов потерь, вовлечение в процесс оптимизации бизнеса каждого сотрудника и максимальную ориентацию на потребителя. *Прим. ред.*

<sup>3</sup> Высокотехнологичная методика настройки бизнес-процессов для минимизации возникновения дефектов в любой операционной деятельности. Применяется при решении проблем качества продукции, затрат и поставок. Методика разработана корпорацией Motorola в 1981–1985 гг. Плановый показатель качества при ее использовании – не более 3,4 отклонения (дефекта) на миллион операций. *Прим. ред.*

<sup>4</sup> Total Quality Management. *Прим. перев.*

<sup>5</sup> Theory of Constraints. *Прим. перев.*

только система становится стабильной и предсказуемой, возникает необходимость концентрации на системных улучшениях.

Velocity как концепция представляет собой способ, с помощью которого организация управляет всеми своими ресурсами на основе трех методов улучшения и может двигаться в правильном направлении к своим стратегическим целям с достаточно высокой скоростью. Мы верим, что это действенный подход к организационным улучшениям. Читая эту книгу, следует помнить, что Velocity состоит из трех основных направлений: теория ограничений представляет собой общую архитектуру системы; теория ограничений, бережливое производство и шесть сигм (сокращенно TOCLSS), взятые вместе, используются для концентрации на процессе улучшений; система «Strategy, Design, Activate, Improve, Sustain»<sup>6</sup> (сокращенно SDAIS) используется в качестве практической оболочки. Мы верим в то, что при надлежащем применении всех компонентов этой системы вы и ваша организация сможете обеспечить себе значительные преимущества.

И последний вопрос: зачем мы использовали для описания этой истории форму бизнес-романа? Во-первых, у нас перед глазами был значимый пример. Книга «Цель» (The Goal)<sup>7</sup>, признанная в наше время классикой деловой литературы и продаваемая миллионными тиражами по всему миру, написана основателем нашего института доктором Голдратом в сотрудничестве с талантливым писателем Джеффом Коксом. После этого успеха господин Кокс вернулся к теме и стилю своего бестселлера и вместе с AGI создал новую книгу – «Новая цель».

Стоит отметить, что художественная форма повествования имеет ряд существенных преимуществ по сравнению с обычным текстом деловой литературы. Стратегии, технологии, материальные активы и ресурсы становятся все более важными элементами любого работающего бизнеса. Но мы можем без лишней сентиментальности сказать, что именно люди представляют собой настоящую сердцевину каждой организации. Форма романа позволяет читателям в полной мере прочувствовать влияние деловых концепций на реальную жизнь – точно так же, как это происходит в окружающем нас мире. Благодаря такому повествованию мы можем лучше понять, где зарождается конфликт и каким образом он может быть разрешен. Разворачивающаяся история позволяет увлечь читателя и рассказать ему об идеях, с которыми он может столкнуться в реальной жизни. Кроме того, форма романа гораздо более интересна большинству людей, чем любой толковый, но сухой в изложении бизнес-конспект.

Мы надеемся, что вам понравится «Новая цель» и благодаря этой книге вы обретете множество практически применимых идей, которые позволят вам и вашей организации стать более успешными.

---

<sup>6</sup> Стратегия, План, Запуск, Улучшение, Развитие. *Прим. ред.*

<sup>7</sup> Цель: процесс непрерывного совершенствования. М.: Попурри, 2009. *Прим. перев.*

## Глава 1

Новость вполголоса обсуждалась во всех коридорах офиса. О ней шептались за закрытыми дверями кабинетов и тихонько судачили, облокотившись о перегородки, разделявшие рабочие места. Ее передавали друг другу по телефону, опасливо прикрыв трубку рукой. Нашелся, однако, болван, который разослал по офису электронное письмо с обсуждением этой темы, – само собой, его обвинили в разглашении информации и моментально уволили, хотя было очевидно, что утечка имела иной источник. Как бы то ни было, но через несколько часов (и за два дня до официального объявления) практически все сотрудники головного офиса компании Hi-T Composites знали то, что должны были знать только члены совета директоров, ряд руководителей и несколько ключевых сотрудников.

Эми Киолара, не входившая в число избранных, только что вернулась в офис после традиционной еженедельной встречи с представителями подразделений маркетинга и продаж.

Эми была стройной женщиной чуть за сорок с волосами русого цвета средней длины. Обычно она либо свободно распускала их, либо укладывала длинными локонами, обрамлявшими лицо. Сегодня был день локонов, и Эми безуспешно пыталась убрать их с лица, быстро идя по коридору и читая сообщения в телефоне. Как только она вошла в свой офис, за ней в комнату вбежала ее помощница Линда. Она плотно закрыла дверь, подперев ее спиной, чтобы не дать ни малейшего шанса непрошеному гостю войти или услышать их разговор.

– Вы уже слышали? – спросила Линда.

– Что? Про Элейн и Билла? Все считали, что этот роман будет недолгим. Ну что же – так оно и получилось.

– Нет! – произнесла Линда драматическим шепотом. – Нас продают какой-то крупной компании!

Зеленые глаза Эми остановились на взволнованном лице молодой женщины.

– И что? Это правда?

– Линда, если бы я это знала – хотя я ничего не знаю, – то мне бы точно не разрешили разглашать такую информацию. Кстати, а кто рассказал об этом тебе?

– Никто. По офису мигрирует электронное письмо. Я перешлю его вам.

– Нет! – сказала Эми. – Я не хочу, чтобы подобное письмо оказалось в моем компьютере. Распечатай мне его.

Линда выскользнула за дверь и направилась к своему столу. Через несколько минут она вернулась с листом бумаги в руках. Эми взяла у нее распечатку, быстро прочла, а затем тихо присвистнула.

– Ого, у парня большие проблемы, – сказала она вполголоса. А затем, обращаясь к Линде, произнесла: – Ты знаешь, мне кажется, что это просто один из слухов, которые теперь будут ходить по всей компании. Успокойся.

– Но Бобби только что уволили, а я на шестом месяце беременности! Что если нам опять придется проходить через всю эту нервотрепку с сокращением штатов?

– Даже если произойдет именно так, то это будет долгий процесс, верно? В любом случае, Бобби – толковый парень, он найдет какой-нибудь выход. У вас с ним – я имею в виду у вас троих – все будет хорошо. А теперь я попрошу тебя кое-что подготовить для моей поездки...

Линда постепенно успокоилась и вернулась к своей поразительной (невзирая на беременность) скорости работы. В то время как она увлеченно расправлялась со всеми заданиями, Эми вышла из кабинета, сжимая в руке распечатку, и стремительно направилась к угловому кабинету, принадлежавшему президенту Hi-T Дональду Уильямсу. Войдя в кабинет

Дона, она закрыла за собой дверь и прислонилась к ней точно так же, как это сделала чуть раньше Линда.

– Что новенького? – спросил Дон.

– Ты уже слышал?

Он заморгал в притворном неведении, но затем сдался. – Ну конечно, я слышал. И должен сказать, что не шокирован.

– Ты не шокирован?

– Нисколько.

Эми в изумлении открыла рот, не находя слов.

– Это было понятно каждому, – продолжал он.

– Только не мне.

– Да ладно, Эми! Все знают, что Билл – настоящий идиот, а с Элейн, несмотря на все уважение к ней как к профессионалу, просто невозможно ужиться.

– Нет! Дело не в них. Вот!

Она протянула через стол Дону лист бумаги, а затем села на один из потертых и выгоревших на солнце стульев, стоявших в его кабинете. Президент надел очки и стал внимательно читать письмо. С каждой строчкой глаза его раскрывались все шире и шире.

– Ого!.. Черт возьми! – наконец воскликнул он. – Откуда это взялось?!

– По словам Линды, которая никак не связана с письмом, об этом знают все. Или думают, что знают. Как бы то ни было, все разговоры в офисе только об этом. Кстати, это правда?

Дон откинулся в кресле, снял очки и бросил их на стол с такой силой, что они завертелись по поверхности кожаного бювара. Затем он закрыл глаза и принялся тереть переносицу большим и указательным пальцами.

– Ты можешь сказать мне... или нет? – задала прямой вопрос Эми.

– Да, только ты не имеешь права... никому рассказывать о том, что я тебе сейчас скажу, – ответил он напряженно.

– Но все и так знают.

– Возможно, но ты не можешь об этом ни с кем беседовать. Договорились?

– Договорились.

– Ни с кем. Понимаешь?

– Конечно. Но Линда говорит, что все вокруг только и делают, что обсуждают этот вопрос.

– Многое из того, что написал этот сумасшедший в своем письме, – полная ерунда. Однако... и к моему большому сожалению... по сути, это именно так. Нашу компанию продают. Вот почему я так часто уезжал в Сент-Луис в последние несколько месяцев. Я встречался в головном офисе с советом директоров и новым владельцем.

– Кто же нас покупает?

Дон наклонился к ней через стол и прошептал одно слово.

– Неужели?

– Да, – утвердительно кивнул он. – Теперь за то, что я тебе это рассказал, меня могут уволить... а по нынешним временам – даже отправить в тюрьму. Так что...

– Я не скажу ни слова, ты же меня знаешь.

Президент откинулся в кресле, покачал головой и выдохнул. Это прозвучало как нечто среднее между смешком и вздохом.

– Эми, я очень не люблю ругаться в твоем присутствии...

– Дон, нет проблем. Я уверена, что уже знаю все плохие слова.

– Но больше всего меня выводит из себя то... что у нас наконец все стало получаться.

Мы разобрались с производственными проблемами. И прижали Херби.

– Прости, что?

– Мы прижали Херби.

– Кого?

– Э-э-э... узкое место<sup>8</sup>. Системное ограничение. Мы зафиксировали его, и теперь оно больше не меняется. А эти ребята придут и все испортят. Я даже знаю, как это все произойдет. Они придут, как короли мира, и сразу же все завалят.

– Дон, прости, но я не понимаю, о чем ты говоришь.

– Ну да... ты же занимаешься маркетингом. А я говорю о проблеме с цепочкой поставок... которая влияет на маркетинг. Не говоря уже о продажах. Но в любом случае... будь что будет. Человек не может прыгнуть выше своей головы, – вздохнул Дон. – Эми, ты гораздо лучше меня управляешься со словами. Помоги мне написать какое-нибудь письмо сотрудникам в противовес этим слухам, в особенности их правдивой части. Помоги мне выдавить из себя хоть что-то, чтобы через несколько дней я не выглядел воплощением зла или полным идиотом.

\* \* \*

Пять месяцев спустя акционеры и регулирующие органы дали добро – и сделка была заключена. Компания Hi-T Composites стала подразделением международной корпорации Winner, Inc. со штаб-квартирой в Нью-Йорке.

Тем временем у Линды и Бобби родилась девочка, которой дали имя Холли, а Бобби нашел новую работу. Правда, уровень его нынешней зарплаты оказался куда ниже прежнего, поэтому он не прекращал поиски.

Ко всеобщему изумлению, Билл и Элейн уладили свои разногласия и даже отправились в свое второе свадебное путешествие (их первый медовый месяц был почти за два года до этого). Но по возвращении Элейн жаловалась, что они с Биллом не переставали ссориться, даже когда сели в самолет на Коста-Рику.

После завершения всех процедур, связанных с переходом прав собственности, Дональд Уильямс направился в Нью-Йорк, чтобы представить новым владельцам бизнес-стратегию Hi-T и поближе познакомиться с руководством Winner. После возвращения Дон провел ряд встреч со своими сотрудниками, во время которых всячески превозносил преимущества нового положения компании, ставшей частью семьи Winner (не забывая при этом обходить стороной обсуждение возможных проблем, связанных с будущим). Однако Эми Киолара, умевшая читать его мысли, понимала, что Дон носит в себе груз нелегких мыслей, о которых не говорит окружающим.

Как-то вечером, когда большинство сотрудников уже разошлись по домам, Эми задержалась в офисе, и Дон, проходя по коридору, остановился у ее дверей.

– Есть минутка? – заглянул он в ее кабинет.

– Конечно. Заходи.

Он вошел, плотно прикрыв за собой дверь.

– Для пущей уверенности.

– Понятно, – сказала Эми.

– Я хочу, чтобы ты кое о чем знала. Ты и еще несколько людей. Хороших людей. Есть вещи, которые я могу сказать лишь немногим.

Дон колебался. Он посмотрел в окно, собрался с мыслями, затем придвинул стул к ее столу и сел.

---

<sup>8</sup> Bottleneck – буквально «бутылочное горлышко». Прим. перев.

– Эми, судя по всему, дела будут хуже, чем я предполагал. Парни из Winner... – он медленно кивнул в сторону. – У них совершенно не та культура, к которой мы привыкли. Они любят соревноваться. Они гораздо сильнее ориентированы на конкуренцию, чем я предполагал, беседуя с менеджерами в Сент-Луисе. Я бы даже сказал, что внутри Winner могут выжить только люди с самым гибким менталитетом.

– Здорово! Просто отлично! – воскликнула Эми. – Это звучит заманчиво!

– Ну да. Только это совсем другая игра. К примеру, каждый завод должен соревноваться с другими заводами с помощью одних и тех же показателей. То же самое происходит со всеми подразделениями. Ваша команда специалистов по маркетингу и продажам будет соревноваться со всеми своими коллегами в структуре Winner.

– Соревноваться за что?

– Ресурсы. Таланты. Бонусы. Опционы на покупку акций. Льготы. Продвижение по службе. Признание. А кроме пряников у ребят есть кнуты. От отстающих они будут избавляться. Слабость недопустима.

– Я думаю, что мы сможем выстоять, – сказала Эми. – Я не боюсь небольшого соревнования. Просто скажи мне, в чем заключаются правила, и я сделаю все что нужно.

– Вот в этом, Эми, и кроется проблема.

– Ты хочешь сказать, что у них нет правил? Как в уличной драке?

– О нет, у них куча правил! – ответил Дон с усмешкой. – Множество правил – как формальных, так и неписаных, и ты должна придерживаться каждого из них. Слушай, Эми, я тоже не против небольшого соревнования. Наша команда в Hi-T может составить достойную конкуренцию кому угодно. Для этого у нас хватит и места, и времени.

Эми откинулась в кресле. Она чувствовала, что сейчас последует «однако», и не ошиблась.

– Однако, с другой стороны, я видел, какие показатели Winner использует для оценки производства, сервисных функций, работы администрации... да чего угодно. И совершенно не уверен в том, что все их показатели связаны с финансовыми результатами. Более того, мне не кажется, что их требования позволяют компании зарабатывать больше денег. Я даже подозреваю, что иногда следование внутренним требованиям мешает им зарабатывать. Почти ежегодные отчеты Winner. Очень немногие из их подразделений наращивают обороты. Но, с другой стороны, они и не зарабатывают много денег. Из некоторых подразделений выжимают все до копейки. Посмотри на их показатели – рост выручки, доходы на акцию и так далее – они выглядят впечатляюще. Но копни чуть глубже – и поймешь, что Winner растет в основном за счет приобретений. Вот почему они должны покупать компании типа нашей, использовать финансовый рычаг<sup>9</sup> и наращивать свои долги. Ведь то, что они делают внутри своей компании, не приводит к росту. И как бы они ни распространялись о преимуществах конкуренции, я не могу назвать саму компанию Winner удачливым рыночным игроком!

Эми внимательно слушала, однако не могла усидеть на месте. Она нервно ерзала в кресле и непроизвольно играла ручкой, что делала только в те минуты, когда сильно волновалась или чувствовала себя не в своей тарелке.

– Поэтому, – продолжил Дон, – это будет не так-то просто.

В ответ на его слова она неловко улыбнулась.

– Дон, ты же знаешь поговорку: когда становится туго, за работу берутся лучшие.

– Да, и поэтому у меня есть свой план, – сказал Дон.

– Какой же?

– Я уйду. Оставляю компанию. Выхожу из игры.

---

<sup>9</sup> «Действие рычага». Соотношение заемного капитала и собственного капитала компании, а также его влияние на чистую прибыль. *Прим. ред.*

– Когда?

– Точной даты нет. Но я на сто процентов уверен, что люди в Winner не хотят, чтобы я задерживался в компании. Пошатавшись тут еще несколько месяцев, я мог бы дожидаться от них щедрых отступных. Но даже не знаю, хочу ли я для этого напрягаться.

Мне пятьдесят девять лет. У меня достаточно денег, чтобы уволиться в любой момент. И если я устану ходить под парусом на своей яхте, играть в гольф или путешествовать по миру... тогда пусть хедхантеры займутся своим делом.

На глаза Эми навернулись слезы. Она вздохнула.

– Я буду очень по тебе скучать, Дон.

– Хорошо... спасибо, – кивнул он. – Вместе мы смогли сделать несколько хороших дел, правда? Мы спасли бизнес и заставили его расти после сложных времен. Мы сохранили кучу рабочих мест в Хайборо. Не все, конечно, тем не менее до сих пор остаемся крупнейшим работодателем в регионе. Громадные машины летают благодаря нашим запчастям... и это правда. Мы заработали неплохую прибыль, даже когда снизили цены и начали наращивать долю рынка. Мы создали новое поколение композитов, а наши ветровые турбины еще заметят на рынке энергетики. Я буду скучать по всему этому. Я буду скучать и по тебе, и по остальным. Я буду скучать по сложным задачам, бросающим нам вызов. Но всегда приходит время прощаться...

Он слегка наклонился вперед. Эми подумала, что он собирается встать, но Дон остался сидеть на месте, посмотрел ей в глаза и заговорил гораздо тише.

– Эми, этого разговора, конечно же, не было, но на твоём месте – очень не хочу это говорить – я подумал бы о том, чтобы обновить свое резюме и начать смотреть по сторонам.

Она покачала головой.

– Я не могу. По крайней мере, пока не найду другую работу в городе или окрестностях. Ты же знаешь ситуацию с моими родителями.

– Да, они у тебя достаточно пожилые. Мне кажется, что твое появление перевернуло их жизнь, – сказал он с улыбкой.

– Это точно, я была неожиданным ребенком. Но, Дон, ты же в курсе их проблем. У папы болезнь Альцгеймера. Если он переедет в другой город, то не сможет освоиться там. И у мамы здесь наконец-то появились доктора, способные помочь ей. Я не могу просто взять и увезти их в другое место. И самой мне не уехать – за ними необходимо присматривать хотя бы раз в несколько дней. Мои дети... они потеряют всех своих друзей. Я не могу послать моих близких к черту и начать искать идеальную работу. Так что я, похоже, здесь застряла.

– Я понимаю. Но, Эми, есть еще одна вещь, о которой я бы хотел тебя предупредить в том случае, если ты останешься. Когда-то ты жаловалась мне с глазу на глаз, что на тебя давила стеклянная крыша нашего головного офиса в Сент-Луисе.

– Ага, а ты всегда говорил, что там нет никакой крыши.

– Хм... я не говорил, что ее там нет. Просто я понимал, что правильный человек способен пробиться сквозь нее. Это было в Сент-Луисе. Но ребята из Нью-Йорка... Помимо прочего, я слышал там то, чего ты наверняка никогда не услышишь. И, как ни печально об этом говорить, стеклянный потолок в офисе Winner надежно закреплен на своем месте. Постарайся не принимать это близко к сердцу – я просто думаю, что это часть их конкурентной стратегии.

Эми стойчески выдержала паузу, а затем изобразила на лице счастливую идиотскую гримасу.

– Отлично... Дон! Ты утешил меня! Я так рада, что ты зашел!

Дон рассмеялся и встал, собираясь удалиться из кабинета. Он протянул руку, Эми пожалала ее, а затем вышла из-за стола и обняла его.

– Эми, – сказал он, – будь осторожна, слышишь меня?

\* \* \*

Через несколько месяцев Дон ушел в отставку. Сразу же после этого он забронировал два места в морском круизе для себя и своей жены Дейзи. Из Майами навстречу рассвету – длительностью в целый год.

Место Дона занял один из новичков Winner, быстро поднявшийся по карьерной лестнице до самых верхов. Его звали Рэндал Турандос, а за глаза сотрудники дали ему прозвище Торнадо.

Он был похож на блуждающего дервиша, переполненного управленческой энергией. Часто Торнадо приезжал в офис Hi-T в Хайборо в половине пятого утра для тщательной проверки показателей предыдущего дня. Эти данные готовила для него команда специалистов по информационным технологиям, получивших прозвище «Микровспышки». Они работали в несколько смен только для того, чтобы предоставить неуемному Торнадо самые свежие данные. Вскоре и Эми, и все остальные, приходя утром на работу, все чаще стали находить в своих электронных почтовых ящиках по пять-шесть писем, требовавших немедленного ответа и связанных с тем, что Торнадо удалось заметить при изучении очередной отчетности. Еще хуже было то, что каждый сотрудник, придя на рабочее место, мог видеть прищипленную к своему стулу записку от Рэндала, второпях написанную на крошечном листочке Post-it совершенно нечитаемым почерком. Понятно, что, получив от Торнадо подобное письмо, каждый должен был забыть обо всем остальном и броситься искать ответ на его вопрос. Часто проблемы возникали как раз из-за того, что приходилось заниматься не своей непосредственной работой, а ответами на вопросы нового начальника.

В основе всех вопросов, интересовавших Рэндала, лежали сведения, почерпнутые им в универсальных кладовых корпоративной сети WING3.2 – или Winner Information Network, Generation3.2<sup>10</sup>, – которую в обиходе называли просто WING. Эта сеть использовалась во всей корпорации, и ее программное обеспечение позволяло отслеживать каждую функцию в каждой компании с ошеломляющей степенью детализации. Точнее, она казалась таковой для многих, но только не для Торнадо, который оказался настоящим компьютерным гением. Сам Рэндал с гордостью говорил во всеуслышание, что именно он был одним из программистов, создавших WING1.0, первое поколение системы. Он *лично написал* часть программного кода и продолжал до сих пор возиться с ним, добавляя или корректируя технологии обработки информации и сравнения данных в случаях, когда система делала не совсем то, чего он ожидал. Он хвастался, что на основании данных по закупкам и прогнозу потребления WING3.2 могла с точностью сказать, сколько пачек со скрепками и ручками должно лежать в каждой кладовой в каждом офисе компании. По его словам, будущие поколения WING будут обладать «надежным искусственным интеллектом», который позволит генерировать запросы или напоминать каждому сотруднику о том, что он, по мнению системы, должен делать в тот или иной момент. По мнению Эми Киолара, это чем-то напоминало утопии в стиле Оруэлла, однако Рэндал был начальником, поэтому ей не оставалось ничего, кроме как исполнять его распоряжения.

И хотя полное внедрение WING могло занять еще несколько лет, Рэндал и его спецы из отдела информационных технологий вкупе с десятками консультантов смогли добиться работоспособности системы всего за несколько месяцев. Как только она была запущена, Торнадо приступил к следующим шагам.

Для начала он произвел десятипроцентное сокращение персонала во всех отделах без исключения. Эми едва не потеряла Линду, зарплата которой была выше, чем у большинства

---

<sup>10</sup> Информационная сеть Winner, поколение 3.2. *Прим. перев.*

ассистентов, однако смогла в последний момент спасти ее ценой увольнения двух других ассистентов, пойманных на краже ноутбука и картриджей для принтера. Несмотря на вполне разумную причину расставания с этими людьми, весь этот процесс был воспринят сотрудниками крайне болезненно.

Затем Торнадо закрыл и продал небольшой цех компании в Северной Виргинии, который в основном выполнял небольшие заказы по изготовлению уникальных деталей для отдела разработки и дизайна, расположенного в Роквилле, штат Мэриленд. Он сгруппировал все производство на заводе в Оуктоне, примерно в тридцати километрах от Хайборо. Затем, невзирая на протесты директора завода Мерфи Магуайера, он внедрил новую схему премиальных выплат, направленную на повышение производительности. Но Торнадо не успокоился, разработав множество правил и руководств для этого предприятия, в частности, что каждый участок завода в Оуктоне должен запускать производство партиями экономически оптимального с точки зрения WING размера.

Торнадо настаивал на множестве других, порой странных и даже подлых правил. К примеру, он запретил пользоваться чайниками и маленькими холодильниками, в которых сотрудники всегда хранили свои напитки и обеды. Торнадо мотивировал это тем, что компания не должна нести финансовые потери из-за предоставления электричества или площадей для подобных целей. Если же говорить о серьезных шагах, то он начал давить на менеджеров с тем, чтобы они искали все новые и новые пути для сокращения расходов.

По итогам первого года Торнадо доложил руководству корпорации Winner об одиннадцатипроцентном приросте чистой прибыли компании Hi-T и семнадцатипроцентном приросте ее производительности. Эми не знала, каким именно образом была рассчитана «производительность», но поскольку эту цифру выдал WING, руководство отнеслось к ней с благоговением. За прекрасные результаты первого года работы Торнадо получил огромный бонус, по слухам, составивший несколько миллионов долларов. Затем он загрузил все руководство Хайборо в один из корпоративных самолетов Winner и полетел с ними на Ямайку, чтобы в течение трех дней не только обсуждать с ними дела, но и предоставить сотрудникам возможность от души покататься на доске и порезвиться в волнах прибоа.

Как человек Рэндал мог быть достаточно приятным. Он действительно много работал и играл по-крупному. Эми, практически против своей воли, признала, что ей понравилось время, проведенное с Торнадо на Ямайке. Прекрасно загоревшая, она вернулась в офис и показала Линде фотографии Рэндала в парике из дредов, нырявшего в бассейн или пытавшегося откусить кусок спинного плавника небольшой акулы, которую ему удалось поймать на рыбалке.

– А еще, Линда, видела бы ты, как он танцует... – сказала Эми. – Чтобы завестись, ему нужна лишь парочка коктейлей. Он оказался совершенно не похож на человека, которого ты привыкла видеть в офисе.

Однако через восемнадцать месяцев после своего появления в Hi-T Торнадо исчез. Его переманила к себе одна компания из Силиконовой долины по производству полупроводников, которая после краха рынка высоких технологий неудержимо катилась вниз и теряла позиции в отрасли. Торнадо был уверен, что сможет за несколько лет снова развернуть компанию лицом к успеху, для чего сразу же воспользовался своим любимым инструментом – тотальным сокращением расходов. За это он попросил у владельцев нереально большую долю в компании (в основном в виде опционов на покупку акций) – чуть ли не в несколько миллионов долларов.

«Микровспышки» устроили для Торнадо дикую прощальную вечеринку. Как ни странно, они не пригласили на нее ни одного человека из других отделов. Эми отправила Рэндалу бутылку хорошего шампанского и открытку с пожеланием успехов. Однако на следующее же утро после прощания с Торнадо, придя в офис и не обнаружив записок на своем

кресле или писем в своем ящике с требованиями разъяснить очередные нестыковки, выявленные WING, она издала искренний глубокий вздох облегчения. Через несколько дней в офис вернулись все чайники.

Однако облегчение было недолгим. Еще до того, как Торнадо перебазировался в Калифорнию и получил свой первый огромный бонус по итогам года работы в Hi-T, Эми почувствовала, что дела идут не совсем так, как следовало бы ожидать при семнадцатипроцентном скачке производительности.

В самом начале, когда Winner только приобрела Hi-T, Эми пыталась представить ситуацию в максимально благоприятном свете. Для этого она подготовила несколько ярких презентаций и брошюр. Потом она провела встречу с сотрудниками отдела продаж и лично встретилась с ключевыми клиентами, убедив их в прекрасных перспективах. Однако когда на сцене появился WING3.2, а Рэндал начал настаивать на своих изменениях, Эми стало казаться, что она была слишком оптимистичной в своих оценках и обещаниях.

В воздухе витало смутное ощущение, что Hi-T теряет высоту полета и импульс развития. Казалось, у компании разладилось рулевое управление. Снижение темпов производительности шло постепенно и поначалу было почти незаметным. Эми видела, как меняется выражение лиц ее коллег. Сначала она видела застывшие лица своих сотрудников после того, как им были вручены документы, где говорилось об изменениях в корпоративной политике Winner. Затем на этих лицах появились следы стресса, становившиеся все более заметными по мере того, как Торнадо увеличивал давление. Несколько хороших менеджеров, таких как Дон, либо уволились, либо собирались это сделать. Эми и сама в течение некоторого времени рассылала свои резюме, однако единственная хоть как-то заинтересовавшая ее позиция в районе Хайборо предполагала существенное снижение зарплаты. Поэтому она только крепче стиснула зубы, как и все остальные сотрудники, оставшиеся в компании.

К концу первого года работы Рэндала в Hi-T финансовый менеджер компании Элейн (та самая, у которой были романтические отношения с Биллом) вдруг подняла шум относительно сокращения оборотных средств при одновременном и существенном росте запасов в Оуктоне. Торнадо заверил ее, что по мере того как WING продолжит помогать компании оптимизировать все функции и сокращать издержки, все эти проблемы исчезнут сами собой. Так или иначе, Элейн было свойственно шуметь по малейшему поводу. Она часто суетилась, жаловалась и предсказывала самые неблагоприятные сценарии, которые якобы грозили стать реальностью, если к ее предупреждениям никто не прислушается. Во времена Дона драматические пассажи Элейн часто не принимались во внимание, а предупреждения пропускались мимо ушей – и в результате никогда не случалось ничего особенно плохого.

Затем Эми заметила рост жалоб со стороны заказчиков. Когда она попыталась поговорить об этом с Рэндалом, тот ответил ей почти то же самое, что ранее говорил Элейн, – по его выражению, у корпоративного младенца по имени Великое Будущее просто «прорезывались зубки». Он предполагал, что со временем, после полного внедрения WING, все эти проблемы исчезнут. Когда же зубки превратились в клыки, Торнадо перекинул мяч на сторону Эми, заявив, что решение проблем обслуживания находится в сфере ее ответственности. В какой-то момент он даже обвинил ее менеджеров по продажам в том, что они обещали клиенту нереальные сроки поставки, хотя раньше такие сроки не вызывали сложностей у Hi-T.

Возникли и проблемы с качеством. Сначала Торнадо их отрицал, затем предположил, что они могли стать результатом вышеупомянутых нереалистичных сроков поставки (то есть снова попытался переложить ответственность на Эми), из-за чего поставщики и сотрудники компании начали суетиться и не смогли уделить качеству должного внимания. В любом случае, как сказал Торнадо, основная цель деятельности компании заключается в резком росте производительности и снижении расходов.

– Качество – вторично, – заявил он открытым текстом в разговоре с Эми.

Торнадо произнес эти слова примерно за месяц до того, как объявил о своем уходе из Winner. Он ушел, однако WING остался. А с ним остались и проблемы, которые он был призван решить.

## Глава 2

В конце утомительного дня, закончившегося тем, что один из ключевых клиентов попросту накричал на нее по телефону, Эми вышла с работы в состоянии полной подавленности. Она села в свой BMW и вяло поехала в сторону дома.

Ее дом находился в тихом районе, улицы которого были по обеим сторонам окаймлены деревьями, а здания выстроены из дерева и кирпича, что лет тридцать назад, во время их строительства, казалось по-настоящему роскошным. Эми и двое ее детей жили в таком доме последние десять лет. Она купила его совместно с Аароном после того, как родилась Мишель. И хотя ее нынешняя зарплата позволяла приобрести жилье поновее и побольше, этот дом всегда казался ей родным – уютным, знакомым и безопасным. Кроме того, после смерти Аарона она с детьми нуждалась в стабильности, сохранении чего-то хорошего и надежного. Дом помогал им в этом.

Съехав с дороги, Эми увидела огромный «Форд» своих родителей, как обычно, припаркованный перед домом. Гарри и Зельда жили примерно в миле от нее и каждый день приезжали к Эми домой, чтобы встретить возвращавшихся из школы Бена и Мишель. Чаще всего, когда Эми не покупала еду в городе, Зельда сама готовила ужин, и все впятером садились за большой стол. После этого Эми отвозила родителей к ним домой на их машине, потому что Зельда не садилась за руль в темноте, а затем устраивала небольшую пробежку обратно домой. Этот порядок представлялся ей достаточно удобным, и Эми нравилось делать так каждый день. Однако сегодня она была вконец раздавлена и хотела, чтобы ее оставили в покое. Но карты легли иначе.

Войдя в дом, Эми увидела, что Бен и Мишель посреди гостиной отчаянно борются за пульт от телевизора. Бену исполнилось тринадцать, и совсем недавно он начал быстро расти. Пульт был у него в руках, и Бен держал его высоко над головой маленькой десятилетней Мишель, лишая ее какой бы то ни было возможности отобрать его даже при помощи отчаянных прыжков. Сознательно или случайно, она лишила своего брата преимущества, связанного с ростом, наступив на его босую ногу. Это заставило Бена согнуться от боли и опустить руку. Мишель удачно воспользовалась моментом, и ее маленькие пальчики крепко обхватили желанный приз.

– Эй! – воскликнула Эми. – Остановитесь!

Однако перетягивание каната продолжилось, и Эми протянула к детям руку ладонью вверх.

– Дайте это мне, – потребовала она. – Если вы не можете поделить пульт, он будет моим.

– Нет, мама! – заскулили оба ребенка.

Эми посмотрела на них недобрым взглядом. Мишель немедленно отпустила пульт, а Бен угрюмо отдал его матери.

– Ты сделала уроки, Мишель?

– Мне ничего не задали, – ответила девочка с притворно сладкой, проказливой улыбкой.

– Тогда пойди почитай. А ты, Бен? Ты сделал уроки?

– Нет.

– Иди в свою комнату и займись ими.

– Но бабуля сказала, что ужин почти готов!

– Ты меня слышал.

Он поплелся к лестнице на второй этаж. Рядом на диване дремал Гарри, отец Эми, полностью безразличный к царившему вокруг него хаосу. Эми поставила свой портфель

и направилась в кухню. Там, возле кухонной раковины, стояла ее седая, довольно хрупкая мама и методично мыла салат.

– А вот и ты! – воскликнула Зельда. – Ты сегодня припозднилась.

– Да. Это был длинный день – и не очень приятный.

– Мне кажется, что ты в последнее время не слишком довольна своей работой.

– Это правда.

– Почему? Что стряслось?

– Даже и не знаю. – Эми открыла холодильник, чтобы найти что-то для быстрого перекуса в ожидании ужина. – То есть я правда не знаю, что именно идет не так. Но творится что-то неладное, и, судя по всему, никто ничего не делает, чтобы навести порядок.

Мать Эми, которой недавно исполнилось восемьдесят четыре года, пожала худыми плечами.

– Ну ты же толковая девочка. Я уверена, что так или иначе ты решишь все проблемы.

Эми пропустила мимо ушей слово «девочка», так как знала – переубеждать маму в том, что она уже давно выросла, не имело никакого смысла. Вместо этого она начала жадно бросать в рот одну виноградину за другой, будто не ела несколько дней. Эми поймала себя на мысли о том, что это нехороший знак. Испытывая стресс от работы, она всегда начинала переедать. После пары десятков ягод она заставила себя захлопнуть дверь холодильника и села на стул рядом с Зельдой.

– Я очень скучаю по Дону, – сказала Эми.

– По кому?

– По Дону, моему прежнему начальнику. Обычно мы называли его «Б. Дон». Его первое имя – Бартоломью, и он его ненавидел, поэтому сократил до инициала. Как бы там ни было, я скучаю по нему. Он точно знал, что нужно делать. Единственная проблема с ним заключалась в том, что он всегда держал каждого из нас в своих гнездах.

– В гнездах? Что ты имеешь в виду?

– Каждый находился внутри своего контейнера.

– Как это?

– В рамках своих собственных функций. Он любил, когда люди занимались тем, что знают лучше всего. Практически не пересекались. Это было в его стиле. Он был хорошим менеджером. Если у него и имелись недостатки, то они заключались именно в этом. Я практически ничего не знала о других областях деятельности компании – о полной структуре цепочки поставок и куче других вещей.

– Я когда-нибудь его видела?

– Да, мама, вы пересекались несколько раз.

Зельда хлопнула себя по лбу:

– Моя память... уже совсем не та, что прежде.

– Мама, прошу тебя, давай не будем продолжать. Хватит нам одного пациента с болезнью Альцгеймера.

В этот момент отец Эми с недоуменным выражением лица заглянул на кухню.

– Где я? – спросил он.

– Ты в доме Эми, – терпеливо объяснила Зельда.

– Кого?

– Эми. Твоей дочери.

– Привет, папа!

– Ага. Эми. Точно, точно, точно! А что мы здесь делаем?

– Мы приезжаем сюда почти каждый день, – сказала Зельда, – для того, чтобы приглядеть за внуками, когда они приходят из школы, и поужинать всей семьей.

– Эми живет где-то на юге, – пробормотал он. – Где-то в Каролине или типа того.

– Правильно, папа. И вы с мамой тоже живете здесь. Вы переехали сюда, в город Хайборо в Северной Каролине, примерно восемь лет назад после того, как умер мой муж. Сейчас вы у меня в гостях, в моем доме. Вы с мамой живете в собственном доме неподалеку отсюда.

– Я думал, что мы живем в Кливленде.

– Когда-то жили, – ответила Зельда, – но это было очень давно.

– Точно, точно, точно, – пробормотал Гарри, взмахнув рукой как бы в подтверждение того, что все осколки его разума встали на свое место, и пошел обратно в гостиную.

Эми взглянула на мать и печально покачала головой.

– Да, тяжелее всего, когда он только просыпается, – сказала Зельда.

– Я не представляю, как ты с ним справляешься, мама. Как ты миришься с этим.

– Просто я должна, – вздохнула Зельда, – и все еще люблю его.

\* \* \*

Утром, когда зазвонил будильник, Эми проснулась с большим трудом. Сама мысль о том, чтобы пойти на работу, вызвала у нее стон отчаяния. Лишь несколько раз за всю свою карьеру она сталкивалась со столь плачевным положением дел.

Отправив детей в школу и собравшись к выходу, она вдруг осознала, что сегодня один из тех редких дней, когда у нее не было назначено никаких встреч на утро. Эта мысль показалась Эми настолько вдохновляющей, что она взбежала по лестнице на второй этаж, отключила телефон, сбросила с себя одежду, нырнула в кровать, накрылась с головой одеялом и моментально заснула.

Через два часа она проснулась отдохнувшей, снова оделась и причесалась, спустилась вниз, налила стакан апельсинового сока и включила мобильный телефон – лишь для того, чтобы обнаружить, что ей звонила Линда, причем не менее пяти раз. Эми даже не стала слушать оставленные ей сообщения, а сразу же перезвонила в офис.

– Вы где? – взволнованно спросила Линда.

– Дома. Играю в прогульщицу.

– Приезжайте как можно быстрее.

– А что случилось? Наш офис загорелся из-за того, что я опоздала на работу?

– Нет, вам звонили из Нью-Йорка, из штаб-квартиры Winner.

– Да? А что они хотели?

– Исполнительный ассистент мистера Питера Уинна...

– Основателя, председателя правления и CEO компании Winner, – закончила ее фразу Эми, широко раскрыв зеленые глаза.

– Да, он хочет встретиться с вами в своем офисе на Манхэттене в три часа дня.

– Зачем? Они назвали причину?

– Нет, но ассистент попросил передать вам, что это крайне срочно.

– Ох, черт. А они позвали кого-нибудь еще из Hi-T?

– Нет, только вас. Я не смогла взять вам билет на обычный рейс, поэтому арендовала частный самолет для перелета в Нью-Йорк, а там за вами приедет водитель и отвезет в офис. Но нужно поторопиться. У вас есть чем записать? Самолет будет ждать...

\* \* \*

Воздушное такси Эми имело два винта и гладкие красивые очертания. Красивым был и пилот – худой и невысокий, но, как она смогла заметить, хорошо сложенный. Волосы на висках почти полностью сострижены, лицо покрыто морщинами, щеки немного запали, а глаза скрывались под солнцезащитными очками Ray-Ban овальной формы. Он ждал ее

возле самолета красного цвета, отдельные детали которого были выкрашены золотой краской. В ожидании Эми пилот заранее открыл двери самолета.

– Здравствуйте, я – Том Доусон, – представился он, забирая из ее рук чемоданчик. – Я буду вашим пилотом, а также вторым пилотом и бортпроводником без дополнительной оплаты.

– Я очень тороплюсь, – перебила его Эми. – Могли бы мы...

– Конечно, мэм. Через несколько минут мы уже будем в воздухе.

Он усадил ее на пассажирское сиденье позади кабины, с громким щелчком закрыл двери самолета, пристегнулся и проверил приборы. Заработали оба мотора, и самолет начал движение. Доусон вырулил на взлетно-посадочную полосу и добавил мощности. Эми почувствовала, как вжимается в кресло, и на мгновение закрыла глаза. Когда она вновь их открыла, самолет уже был в воздухе и проходил через облака – на это ему потребовалось меньше пяти минут.

Как только Доусон выровнял самолет и включил автопилот, он повернулся к ней и поднял два больших пальца. Эми кивнула и помахала ему в ответ. «*Просто оставь меня в покое*», – подумала она.

Так он и поступил. Эми откинулась в кресле и принялась размышлять над тем, почему ее так срочно вызвали в Нью-Йорк. В итоге она пришла к выводу, что такое развитие событий не сулит ничего хорошего.

Через некоторое время пилот вновь повернулся к ней – и ему явно не понравилось увиденное.

– Прошу прощения, мэм. Вы в порядке? Вы выглядите, как бы это сказать, немного зеленой...

– Я в порядке. Точнее, бывало и лучше, но...

– Возле вас есть бумажный пакет...

– Нет, дело не в этом, мистер Доусон. Я в порядке. Просто очень нервничаю.

– Если это вам поможет, мэм, то я уже управлял самолетом два или три раза. Два раза точно.

– Включая случаи, когда самолет терпел крушение?

Он усмехнулся:

– Крушение? Хм... я бы предпочел не говорить на эту тему.

– Seriously, вы когда-нибудь попадали в такие ситуации?

– Не на этом самолете. С ним мне везет. Были проблемы с другим.

Улыбка исчезла с его лица, уступив место серьезному выражению.

– Это случилось довольно давно. Возникли проблемы при выполнении задания, и пришлось катапультироваться. Тот день был просто отвратительным.

– Вы служили в армии?

– Корпус морской пехоты США, в отставке.

– По этой причине ваш самолет раскрашен в красный и золотой цвета?

– Да, алый и золотой<sup>11</sup>. Вы очень внимательны, мэм.

– Спасибо. Кстати, а как быстро мы летим?

– В данный момент наша крейсерская скорость составляет около 190 узлов.

– А мы могли бы лететь быстрее?

– Да, немного. Могу ли я спросить, чем вызвана такая лихорадка?

– Меня вызвали на ковер, если вы понимаете, о чем я. Мне кажется, что в главном офисе корпорации чем-то недовольны. И... видимо, есть шансы, что меня уволят. Поэтому я бы не хотела злить их еще сильнее своим опозданием.

---

<sup>11</sup> Традиционные цвета корпуса морской пехоты США. Прим. перев.

– На какое время у вас назначена встреча?

– На три часа.

Он махнул рукой, призывая ее не беспокоиться.

– Мы должны прибыть в аэропорт Тетерборо в Нью-Джерси около часа дня. Я не могу предсказать дорожную ситуацию на Манхэттене, но два часа... ладно, давайте еще раз подумаем, что я могу сделать. Если нам разрешат взлететь чуть выше, может начать трясти, но зато мы сумеем поймать хороший попутный ветер.

Доусон повернулся к приборам.

Примерно через полтора часа он вновь обратился к ней.

– Прошу прощения, мэ, мы почти прилетели. Вы можете увидеть Манхэттен в иллюминатор. Позвольте-ка мне показать вам его с другой стороны.

Он перевел штурвал в другое положение и наклонил самолет на правое крыло так, чтобы Эми смогла посмотреть в иллюминатор. По всему горизонту были видны мощные конструкции из стали, стекла и камня, пробивавшиеся иглами из серого тумана навстречу самолету.

В 12:49 они приземлились и вырулили по полосе прямо к машине, которая должна была отвезти Эми в город.

– Удачной вам встречи, мэ, – сказал Доусон, поддерживая ее под руку и помогая спуститься по ступенькам. – Надеюсь, что все пройдет хорошо, но если что – я даю уроки управления самолетом по сходной цене. Всякое может случиться; но, возможно, я мог бы работать с вами как со вторым пилотом.

Эми усмехнулась. Она взяла свой чемоданчик из рук пилота и села в машину, которая тут же сорвалась с места. Через несколько минут, оказавшись в пробке, она спросила себя: пытался ли он заигрывать с ней? Да, решила она, именно это Доусон и делал. На долю секунды Эми почувствовала досаду. Но затем все произошедшее, пожалуй, даже немного развеселило ее. Когда машина проезжала тоннель Линкольна, Эми внезапно рассмеялась к немалому смущению водителя-пакистанца.

\* \* \*

Winner, Inc. располагалась в самом сердце Манхэттена, в элегантном черном здании в нескольких кварталах от Рокфеллер-центра. Эми Киолара, одетая в темно-синий костюм и белую шелковую блузку, вышла из лифта на мягкий ковер пятьдесят третьего этажа ровно в 2:53 пополудни. Последние два часа она провела в пробках, двигаясь к цели с черепашьей скоростью. Но ей удалось успеть. Секретарь, выглядевшая так, будто только что сошла со страниц журнала Vogue, спросила ее имя, позвонила кому-то по телефону, а затем дружелюбно попросила Эми присесть.

В 3:22 к Эми подошла седоволосая женщина, механически улыбнулась и сообщила, что мистер Уинн готов с ней увидеться. Затем она провела взволнованную Эми по головокружительному лабиринту коридоров, приемных и огромных открытых офисных пространств. Путешествие закончилось перед массивной двойной дверью из черного ореха, которая вела в огромный угловой кабинет невероятных размеров, принадлежавший Питеру Уинну, председателю правления и СЕО корпорации.

Она прошла по восточному ковру ранее невиданных ею размеров. Красивый ворс с диковинными узорами почти заглушал шаги Эми. В конце ковра громоздился стол темного дерева, ножки которого были украшены замысловатой резьбой, напоминавшей гроздь винограда. За столом сидел мистер Уинн собственной персоной – Эми узнала его по фотографии, опубликованной в годовом отчете компании. Он излучал ауру стареющей кинозвезды – худой, высокий, все еще привлекательный. Светлые волосы с небольшим оттенком

рыжего, густые брови, узкий и довольно острый нос. Карие глаза внимательно смотрели на мир из-под точеного лба классической формы. Он снял пиджак и сидел в рубашке масляно-кремового оттенка, сшитой вручную, и в галстук с красными, черными и серебряными диагональными полосами.

По обе стороны стола стояли два стула с низкими спинками, обитые кожей темно-красного цвета. Оба стула заняли гости мистера Уинна. Одним из них был уже знакомый Эми Найджел Фурст, европеец англо-германского происхождения. Должность его звучала как «президент группы», а сама группа состояла из трех отдельных подразделений, одним из которых как раз и являлась Hi-T Composites. Найджел, любитель костюмов английского кроя, был долговязым человеком спортивного телосложения, с длинными ногами, узкой талией и почти бесцветными волосами. Лицо его было бледным, длинным и узким, а большие серые глаза оставались совершенно серьезными, даже когда он улыбался или смеялся.

Эми уже встречалась с Найджелом – они участвовали в ряде совместных встреч в период руководства Торнадо. Однако она никогда ранее не видела человека, занимавшего второй стул у стола Питера Уинна. Это был крупный, но стройный мужчина средних лет. Впалые щеки немного контрастировали с бритой наголо головой, что делало его похожим на профессионального баскетболиста или тибетского монаха. Глаза этого человека были большими, темными и лучистыми. Из-за природной бледности незнакомца поначалу могло показаться, что его кожа туго натянута на череп, однако в целом его внешность казалась достаточно привлекательной.

В ответ на пристальный взгляд Эми мужчина привстал в кресле и улыбнулся, приветствуя ее, однако два остальных участника встречи оставались неподвижными, и он опустил на свое место. Более того, Уинн и Фурст вообще не показали, что заметили ее появление. Они непринужденно продолжали свой разговор, как если бы кроме них в комнате никого не было. Они беседовали о гольфе, точнее об особенностях какого-то игрового поля, расположенного в Баварии. Разговор казался почти бесконечным. В основном говорил Питер, а Найджел только добавлял глубокомысленные комментарии. Незнакомец ограничивался репликами, позволявшими ему оставаться формальным участником беседы.

Так как поблизости не нашлось стула, на который Эми могла бы присесть, она продолжала неловко стоять и молчать, пытаясь оценить происходящее. Прошла одна минута, за ней другая.

*«Это своего рода тест на устойчивость, – наконец сказала она себе. – Не показывай им своего гнева. Не выражай эмоции, в особенности нетерпение. В какой-то момент, и хорошо бы до обеда, они сами потеряют терпение и начнут с тобой говорить».*

Через секунду она услышала вопрос Питера:

– Вы играете в гольф?

Эми поняла, что вопрос адресован ей.

– Да, так часто, как только могу.

– Вы играете женскими клюшками? Или мужскими?

– Женскими, – ответила она, выпрямляясь во весь рост. – Однако, принимая во внимание корс-рейтинг и правильно рассчитанный гандикап...<sup>12</sup>

– Сколько составляет ваш гандикап? – перебил он ее.

– А сколько он составляет на ваш взгляд? – не моргнув глазом, задала Эми встречный вопрос.

---

<sup>12</sup> Course rating – термин для оценки класса и сложности поля при игре в гольф. Handicap – числовой показатель квалификации спортсмена. Гибкая система гандикапов позволяет соревноваться гольфистам разного уровня подготовки. *Прим. перев.*

Третий мужчина усмехнулся. Но Питер и Найджел, похоже, не посчитали ее ответ забавным.

Завернув манжет своей сорочки, Питер сверился с часами и произнес:

– Что ж, лучше поздно, чем никогда. По крайней мере, вам удалось добраться.

– Сэр, мне сказано, что встреча начнется в три часа дня по местному времени; я была на вашем этаже в два часа пятьдесят три минуты, – сказала Эми.

Найджел изобразил усмешку акулы. Взгляд его недвусмысленно говорил: «Получи-ка, Питер... Я предупреждал, что она способна постоять за себя».

Все трое мужчин засмеялись, однако довольно неестественно. Затем Питер встал, а за ним поднялись с места и остальные. Оказалось, что все трое настоящие гиганты: Питер был ростом не ниже метра девяноста пяти сантиметров, Найджел явно перевалил за два метра, а третий мужчина оказался немногим ниже него. Эми, даже на каблуках, недотягивала и до метра семидесяти.

– Давайте переместимся. – Питер указал на элегантный диван, возле которого стояло несколько кресел, так что все участники встречи теперь могли устроиться с достаточным удобством.

Подходя к дивану, незнакомец наклонился к Эми и тихо представился:

– Госпожа Сиолэра<sup>13</sup>, меня зовут Уэйн Риз. Рад встрече с вами.

– Мне тоже приятно с вами познакомиться, Уэйн, – ответила она, пожимая его огромную руку. – Кстати, моя фамилия произносится как «Киолара». Буква *C* произносится твердо, как *K*.

– О, прошу прощения.

– Нет проблем, и, пожалуйста, зовите меня Эми. Мне кажется, или у вас легкий акцент уроженца Новой Англии?

– Я из Бостона, – сказал он, сознательно преувеличивая бостонский акцент, так что фраза прозвучала как *Bawn in Bawstin*. После секундной паузы Уэйн добавил: – Но я уехал оттуда достаточно давно. Большинство людей практически перестали замечать мой акцент.

Он застенчиво улыбнулся, занимая место рядом с Эми, напротив Найджела и Питера.

– Ну, раз мы уже закончили геолингвистическую часть, – начал Питер, – почему бы вам, Эми, не рассказать мне немного о себе?

– Хм, я не знаю, что вам известно обо мне, а что – нет, но я родилась в городе Шейкер Хейтс, штат Огайо, недалеко от Кливленда. Почти вся моя карьера была связана с продажами и маркетингом. Сначала – совсем недолго – в сталелитейной компании. Там я отвечала за регион Новой Англии, поэтому и обратила внимание на почти незаметный акцент Уэйна. После того как мой муж сменил работу, мы переехали в Северную Каролину и я перешла в Hi-T Composites, заняв должность торгового представителя, и вот... сегодня я вице-президент Hi-T по маркетингу и продажам.

– Так вы замужем? – спросил Питер.

– Я вдова. Мой муж умер несколько лет назад.

– Дети?

– Двое. Мальчик и девочка. Могу ли я поинтересоваться, с какой целью вы меня пригласили?

– Скоро мы обсудим и это, – ответил Питер. – Так как мы никогда прежде не встречались, я хотел прежде составить о вас собственное представление.

– Разумеется, мистер Уинн. Спрашивайте, что посчитаете нужным, – кивнула Эми.

– Есть планы в отношении второго брака?

---

<sup>13</sup> Фамилия Эми в английском написании выглядит как *Cieolara*, что действительно позволяет читать ее по-разному. Прим. перев.

Она начала колебаться; этот вопрос вторгнулся в ее личное пространство, но она все равно ответила на него.

– Нет, никаких.

– Был ли у вас, Эми, опыт управления операционной деятельностью? – задал свой следующий вопрос Питер. – Например, опыт управления производством?

– Честно говоря, практически нет. Работая в сталелитейной компании, я немного занималась планированием производства. Мне часто приходилось сопровождать гостей нашего завода на экскурсиях по заводу в Оуктоне – до того, как перейти к игре в гольф, но, пожалуй, этим все и ограничивалось.

– Скажите, а с концепцией бережливого производства вы знакомы? – спросил Найджел.

– Да – я имею в виду, что слышала о ней, – ответила Эми. – По-моему, она связана с устранением потерь, не так ли?

– Примерно так, но если говорить точнее, речь идет о создании ценностей для потребителей *за счет* устранения потерь, – конкретизировал Найджел.

– По сути, Эми, – добавил Уэйн, – все, что не создает ценность в глазах потребителя, считается потерями с точки зрения бережливого производства. Это долгосрочный и развивающийся процесс постоянных улучшений. Устранение потерь, концентрация на повышении ценности, ускорение деятельности и постоянное желание удовлетворить потребителей... все это – краеугольные камни данной концепции.

– Ясно, – ответила Эми, глядя на Уэйна и пытаясь понять, в чем заключается его роль.

– А как насчет методики шести сигм? Вы знакомы с ней? – задал очередной вопрос Питер.

– Да, я слышала и о ней. Как мне кажется, методика шести сигм изначально внедрена в компании Motorola, правильно? Она связана с... качеством.

– Еще бы, шесть сигм – одна из лучших программ управления качеством и улучшений, которые когда-либо были созданы, – подключился к разговору Уэйн. – По сути, речь идет о снижении отклонений – за счет чего мы можем уменьшать количество ошибок и дефектов.

Эми медленно кивнула.

– Возможно, вы знаете, что греческая буква *сигма*, – продолжил Уэйн, – использовалась в математической статистике для обозначения величины стандартного отклонения в статистической выборке – проще говоря, разброса значений или цифр. Применение технологий шести сигм позволяет сделать этот разброс меньше. А значит, процесс становится более контролируемым, и его результаты – более предсказуемыми. Когда результаты наконец укладываются в диапазон шести сигм, считается, что процесс максимально близок к совершенному.

Найджел кашлянул.

– Прошу прощения, – смутился Уэйн. – Я не хотел читать лекцию.

– Нет проблем, – ответила Эми. – Мне всегда было интересно, откуда появилось это название.

– В любом случае, – продолжил Найджел, – Winner имеет серьезные намерения в отношении внедрения обеих программ... методологий, если угодно. В последнее время методики бережливого производства и шести сигм объединились с концептуальной и синергетической точки зрения, в результате чего появилась концепция Lean Six Sigma (LSS)<sup>14</sup>. За последние годы мы инвестировали миллионы долларов...

(Питер Уинн крикнул и пробормотал «Да уж...».)

...в программы тренингов и обучения наших сотрудников, в изменение производственных процессов, обновление оборудования и так далее. Мы твердо намерены ускорить про-

---

<sup>14</sup> Lean Six Sigma (буквально – бережливые шесть сигм). Далее в тексте используется аббревиатура LSS. Прим. перев.

цесс присоединения Hi-T к этим инициативам, но до сих пор откладывали вопрос, так как нужно было стабилизировать ситуацию с персоналом и, так сказать, переварить наше приобретение.

– Понятно. Что ж, если я могу быть чем-то полезна...

– Вы в курсе недавних проблем с поставками и качеством? – спросил Найджел.

– Да, я знаю о них. Я получила несколько звонков и писем от продавцов. Кроме того, мне пришлось по этому поводу не один раз лично общаться с заказчиками.

– Что вы им говорили?

– Чаще всего я извинялась... и делала все, что было в моих ограниченных силах, чтобы погасить конфликт и дать им требуемое. Должна сказать, что этот процесс выглядел весьма печально, так как часто я не получала должной поддержки. Несколько дней назад я разговаривала по телефону с Мерфи Магуайером...

– С кем? – вопросительно поднял бровь Питер.

– Это их директор производства, – ответил Найджел.

– Рэндал Турандос говорил мне, что он... хм, довольно колоритный типаж.

– Да, это так, – согласилась Эми. – Мерфи многие годы управляет нашим заводом в Оуктоне. В общем, несколько недель назад я пыталась решить проблему с одним из наших лучших клиентов, и Мерфи не пошел мне навстречу. Он отказался отгрузить продукцию. Как я понимаю, это полностью сломало бы его график производства. Конечно, он вел себя достаточно вежливо, но при этом однозначно отказал мне в просьбе, сказав буквально следующее: «Этот суп варит слишком много поваров».

Питер недоуменно заморгал.

– Таков его стиль общения, – пояснила Эмми в ответ на немой вопрос Уинна. – Особенно когда он волнуется.

– Но что он имел в виду? – спросил Найджел.

– Понятия не имею. Судя по всему, он знает, что делает, но каким образом и почему он поступает так или иначе... остается лишь гадать. Однако вчера вечером я общалась по телефону с одним из самых важных наших клиентов, который стал кричать и угрожать расторжением контракта, поскольку задержка поставок с нашей стороны могла привести к серьезным проблемам...

– Скажите, а клиент, с которым вы вчера разговаривали, – прервал ее Питер, – это, случайно, не адмирал Военно-морского флота?

Эми почувствовала, как по ее спине пробежал холодок.

– Да. Это был адмирал Джонс.

– Адмирал Джонс звонил мне вчера вечером домой, – веско произнес Питер.

– Я приношу свои глубочайшие извинения, мистер Уинн. Я и правда пыталась сделать все, что было в моих силах, – ответила Эми. – Сэр, я разговаривала с адмиралом больше часа...

Питер поднял руку, не давая ей сказать больше ни слова.

– И видимо, вы сделали все правильно, – улыбнулся он, – потому что адмирал высказал в разговоре со мной сожаление о том, что ранее повысил на вас голос. Он высоко оценил вашу готовность помочь ему и ваше здравомыслие.

Эми облегченно вздохнула.

– Но это не дает оснований ни вам, Эми, ни нам позволить рыбе сорваться с крючка. Речь идет о деталях, которые, как я понимаю, называются V-Range Series?

– Да, сэр, и мне сообщили, что изготовление некоторых из них занимает кучу времени.

– Адмирал Джонс сказал мне, что хотя он и понимает сложность работ, задержки с поставками негативно влияют на боеготовность авиации в составе ВМФ и морской пехоты. Как вы понимаете, для военных людей это представляет большую проблему.

– Да, и при всем уважении мне кажется, что нам всем стоит отнестись к вопросу серьезно. Мы никогда не знаем, что произойдет в этом мире завтра утром.

Питер Уинн внимательно взглянул в лицо Эми.

Она не притворялась и произнесла эту фразу совершенно искренне.

– В любом случае, адмирал говорил без шуток. Он дал понять, что если дела в самое ближайшее время не наладятся – хотя я не смог понять, о каком сроке идет речь, – он не только аннулирует контракт, но и инициирует соответствующее расследование в конгрессе.

В горле Эми застрял комок, во рту пересохло настолько, что она нервно закашлялась.

– Конечно, я думаю – точнее, надеюсь, – что адмирал отчасти блефовал, говоря о расследовании в конгрессе, – сказал Питер. – Но должен признаться, что ему удалось привлечь мое внимание. Эту проблему необходимо срочно решить.

– Мистер Уинн, как я уже сказала, если я как директор по маркетингу и продажам могу что-то сделать...

– Давайте перейдем к основному вопросу, Эми, – решительно сказал Найджел. – Как вы знаете, Рэндал Турандос покинул нас в поисках лучшей жизни. Честно говоря, мы все раздосадованы его решением об уходе. Он отлично стартовал, и нам казалось, что он держит происходящее под контролем. Однако он бросил нас в беде, особенно если учесть, в каком беспорядке оказались дела в компании на самом деле. Мы ждали от него совершенно иного. В любом случае, мы ищем ему на замену талантливого человека. Этот процесс может занять некоторое время, и очевидно, что нам нужен менеджер, способный прямо сейчас взять ситуацию под свой контроль.

– Ну ладно, Найджел, скажи прямо, что нам нужен не просто кто-то, способный решить сиюминутные проблемы, – вмешался Питер, и Эми показалось, что он заскрежетал зубами. – Нам необходимо, чтобы Hi-T начала показывать результаты, оправдывающие те деньги, которые мы за нее заплатили!

– Совершенно верно! – подхватил Найджел. – Но в данный момент... Эми, я лично поговорил кое с кем, в том числе с рядом клиентов... Да, я внимательно изучил базу данных клиентов Hi-T и обратился к наиболее влиятельным из них – и большинство из них упомянули ваше имя в достаточно позитивном контексте. Люди, в особенности клиенты, уважают вас. Вы им нравитесь, и похоже, они вам доверяют. Даже адмирал Джонс сказал, что ему было бы вполне комфортно, если бы вы отвечали за компанию. Поэтому мы с Питером пришли, как всегда, к прекрасной идее...

– Если идея работает, – произнес Питер, – будем считать ее моей.

Найджел сделал попытку подмигнуть.

– Эми, мы хотели бы предложить вам, – сказал Питер, – пост исполняющего обязанности президента.

– Правда? Президента Hi-T?

– Да, – подтвердил Найджел.

Эми показалось, что границы времени и пространства исчезли.

– Президента... – пробормотала она, – всего...

– Нет, пока только Hi-T, – прищурился Найджел. – Пока что мы не обсуждаем с вами пост «президента всего» – может быть, как-нибудь потом... Вы будете исполнять обязанности президента Hi-T, и в случае успеха займете этот пост на постоянной основе. Теперь же... Эми, вы меня слушаете?

– Да, конечно.

– Разумеется, пока что ваша зарплата останется на прежнем уровне. Но мы добавим к ней бонус за достижение значительного результата, который при благоприятных обстоятельствах удвоит текущую сумму вашего вознаграждения.

Эми нахмурилась.

– С этим есть проблемы? – спросил Найджел.

– Ну, я не жалуясь на мою нынешнюю зарплату, – сказала Эми, – но мне кажется, что если вы пытаетесь сделать меня президентом, пусть и временно, это налагает на меня значительно большую ответственность. Обычно рост ответственности сопровождается ростом зарплаты.

Питер и Найджел переглянулись.

– Эми, если вы хотите занять это место, мы сможем решить вопрос с деньгами, – отчеканил Питер. – Но нам нужен кто-то *прямо сейчас*. Вы хотите занять эту должность?

– Да, хочу, – сказала Эми. – Но при этом я прошу, чтобы вы пообещали не ставить на это место никого другого хотя бы в течение нескольких месяцев. Я бы хотела, чтобы в моем распоряжении было время показать, на что я способна.

– Хорошо. Я не готов давать конкретные обещания относительно сроков, но думаю, что одного года должно быть достаточно. Ты согласен, Найджел?

– Да, но я хотел бы добавить еще кое-что, – ответил Найджел. – Мы чувствуем, что вам потребуется сильный сотрудник, способный управлять операционной деятельностью, поскольку вы сами практически не имеете опыта в этой области.

– Да, согласна, – кивнула Эми.

– Поэтому сегодня с нами – барабанная дробь! – сидит человек, который будет вашей правой рукой. Это Уэйн Риз. Мы хотели бы, чтобы он стал директором Hi-T по операционным вопросам. Уэйн является экспертом в области LSS – если я не ошибаюсь, это называется «мастер черного пояса». У него есть производственный опыт, а еще совсем недавно он был ответственным за внедрение LSS во всей корпорации. Он сам вызвался идти в бой и, если потребуется, погрузится в грязь по уши! Поэтому мы с Питером уверены, что вы вдвоем создадите прекрасную команду. Вы, Эми, знаете рынки и клиентов Hi-T, а Уэйн сможет применить технологии бережливого производства и шести сигм для улучшения операционной составляющей работы.

– Это прекрасно. Спасибо, – сказала Эми. – Уэйн, я с удовольствием поработаю с вами.

Уэйн смущенно кивнул и тихо произнес:

– Я тоже.

– Теперь же, Эми, я хотел бы обратить особое внимание на то, что к LSS следует относиться очень серьезно, – сказал Найджел. – Адмиралу Джонсу очень нравится идея LSS, и Питер при моем участии заверил его в том, что мы – точнее, вы – предпримете все необходимые усилия для ускорения внедрения культуры LSS в компании Hi-T. Собственно, только эти заверения и смогли умиротворить адмирала. Поэтому, Эми... Вы должны двигаться по этому пути быстро и безошибочно. Вы должны внедрить LSS в кратчайшие сроки. Мы не хотим, чтобы нам и далее по вечерам звонили люди из ВМФ!

Эми скромно кивнула и сказала:

– Хорошо. Я все понимаю. Поверьте, я сделаю все, что в моих силах, для того чтобы моряки остались довольны.

При этих словах Питер Уинн поднялся и протянул Эми руку.

– Итак, вы принимаете наше предложение, Эми?

– Да, мистер Уинн, я готова занять этот пост. Еще раз благодарю.

И именно в этот момент стеклянный потолок Winner, Inc. хотя и не рухнул, но дал первую трещину.

## Глава 3

В школе, а затем и в университете Северной Каролины Мерфи Магуайер обычно играл в футбольной команде в обороне, в роли центрального защитника. Он умело блокировал более одаренных и физически крепких оппонентов, используя для этого упорство и быстроту. Куда бы ни направляли мяч игроки противника, Магуайер был тут как тут, готовый перехватить или отнять его.

Но за несколько десятилетий он изрядно располнел, округлился и ослабел, потеряв спортивную форму. Когда-то он был привлекателен – на нем останавливались взгляды почти всех девушек-чирлидеров (на одной из них он впоследствии женился); но теперь он обрюзг, лицо стало мясистым, с постепенно нарастающим вторым подбородком. Короче говоря, внешность его стала весьма непримечательной. Тем не менее, как и прежде, входя в помещение, Мерфи как будто заполнял его собой. Люди всегда чувствовали его присутствие.

И сегодня ровно в половине восьмого утра, приехав на завод в Оуктоне, Мерфи сразу почувствовал, как по зданию пронесся бессловесный гул – каждый сотрудник ощутил его появление.

Сначала он прошел к холодильнику – огромной морозильной камере, в которой хранились смолы и другое сырье для изготовления композитных материалов. Целостность их химического состава достигалась единственным надежным способом – поддержанием стабильной температуры минус 18 градусов по Цельсию. Как только смолу доставали из камеры глубокой заморозки и она начинала нагреваться, запускался секундомер. Она начинала жить активной жизнью. При нормальной комнатной температуре внутри смолы происходили химические процессы, вследствие чего завод располагал крайне ограниченным временем, чтобы успеть изготовить из нее нужное изделие. Обычно у них в запасе было около трех недель – иногда чуть больше, иногда чуть меньше – в зависимости от типа смолы. Но как только этот срок истекал, смолу нельзя было использовать в производстве. Она превращалась в мусор.

Как только Мерфи приблизился, входная дверь холодильника распахнулась. В облаке морозного пара появился Джером Пеппс, менеджер по материалам. Он был одет так, будто только что приехал с Северного полюса, – утепленная куртка с капюшоном, на руках – плотные рукавицы.

– Так-так, я смотрю, тут кто-то ищет неприятностей, – обратился он к Мерфи.

– Они нашли тебя, Джейро, ты же знаешь, я до тебя всегда дотянусь.

– Я собирался сказать тебе «доброе утро», – парировал Джейро, – потому что это последнее хорошее слово, которое ты, скорее всего, услышишь сегодня. А теперь не соблаговолите ли выпить чашку кофе, сэр?

– Я стараюсь пить поменьше кофе, – ответил Мерфи, – но что-то мне подсказывает, что сейчас лучше его выпить.

Джером – или Джейро, как называли его Мерфи и многие другие – стянул рукавицы, расстегнул куртку, налил кофе из термоса в две кружки и протянул одну из них своему начальнику.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.