

ВИЛЬЯМ КЕНТ

ПОЧЕМУ



**ФАБРИКА  
РАБОТАЕТ**

**В**

**УБЫТОК?**

БН

МОСКВА 1923

## Предисловие Клуба Борцов с затратами

Эта книга увидела свет в 1913-м году в Северо-Американских соединенных штатах.

В 1921-м году она была издана в Германии.

И, наконец, в 1923-м году она вышла в Советской России.

Таким образом, этой книге, без малого, сто лет.

Но не спешите снисходительно улыбаться. Как Вы убедитесь неоднократно, все основные положения книги полностью сохранили свою актуальность по сегодняшний день. И вообще, при чтении книги постоянно возникает ощущение, что вся наша последняя столетняя история корпоративного управления – это бесконечная «ходьба по граблям», т.е. постоянное повторение одних и тех же ошибок.

Скажем прямо, что когда эта книга только попала в наши руки, то первым нашим предположением было следующее: книга, главным образом, посвящена вопросам снижения затрат на производстве и повышению эффективности производства. К сожалению и счастью, это оказалось не совсем так.

К сожалению, потому что рассказ о методах и способах снижения производственных затрат, используемых сотню лет назад, был бы крайне полезен современным отечественным менеджерам. Но, увы, не «убийство» производственных затрат является главной темой этой книги.

К счастью, потому что главными в книге стали вопросы даже более важные, чем собственно снижение затрат на производство – формирование продуктовой политики, конкурентной политики, ценовой политики. Почему «продуктовая» тема важнее «производственной»? Да потому, что слабые рыночные позиции компании не могут быть поправлены даже самыми блестящими успехами на производстве.

Итак, главное в этой книге – это поиск ответов на вопросы «Что производить?», «Как производить?» и «Как продавать?».

К отдельным положениям книги мы приводим свои комментарии. Как правило, эти комментарии использованы в двух случаях.

Во-первых, когда необходимо было дать пояснения к некоторым не всегда «сходу» понятным положениям книги. В большинстве своем, эта необходимость возникала из-за некоторой разницы в «тогдашней» и в нынешней терминологии.

Во-вторых, комментарии были сделаны в отношении особо важных и актуальных, по нашему мнению, фрагментов книги, заслуживающих особого внимания с Вашей стороны.

Книга – не велика по объему.

Но не стремитесь ее «проглотить». Читайте не спеша. Прочитав один раз, через какое-то время вернитесь к ней и прочитайте еще раз. Пусть на какое-то время она «поселится» на Вашем рабочем столе или прикроватной тумбочке.

Некоторые, особо понравившиеся Вам фрагменты книги, выпишите от руки или распечатайте на принтере. Разместите их на своем рабочем столе, на видном месте у себя в офисе, в здании заводоуправления, в цеховых пролетах.

Надеемся, что мысли, сформулированные автором книги сто лет назад, помогут Вашей компании и лично Вам и сегодня – в наше нелегкое рыночное время.

## Предисловие к русскому переводу

Книжка В. Кента „Investigating in Industry“ была издана в 1913 году и за истекшие десять лет не только не утратила своей злободневности, но, наоборот, в отсвете этого бурного для всех стран периода стала еще более интересным популярным введением в проблемы борьбы с „непроизводительными тратами в промышленности“.

Очень возможно, что она была той „легкой артиллерией“, которая, наравне со страстной пропагандой Джильбрета в его „Applied Motion Study“, подготовила создание при Американском Совете Инженеров особой «Комиссии по борьбе с непроизводительными тратами в промышленности», получившей имя «Комиссии Гувера». Эта Комиссия произвела ряд крупных обследований и поставила „диагноз болезни“ уже по отношению не к отдельным фабрикам, а к целым отраслям промышленности. И после опубликования ее работ, книжка Кента может служить своего рода комментарием к методу работ Гуверовской Комиссии.

*(Прим. Вероятно, нам бы тоже не помешало создать «Комиссию Путина», которая провела бы исследования в разных отраслях и выявила наиболее характерные непроизводительные затраты в отечественном реальном секторе?)*

Для русского читателя в предлагаемой книжке есть, конечно, и пшеница и плевелы. Плевелами надо считать все те рассуждения автора, которые приурочены к типично капиталистическим условиям и имеют ввиду лишь выгоды владельца средств производства. Мы не делаем относительно них отдельных подстрочных примечаний.

Положительным же в книжке Кента для читателя будет не столько ее богатое практическим, конкретным опытом содержание (для русских условий это содержание может быть отчасти иным или совсем иным), сколько увлекательный метод ориентировки в сфере организации производства.

Производственник, прочитавший простой и живой рассказ Кента о попытке реорганизации одной большой фабрики на основе пристального обследования всех ее частей и «диагноза болезни», может быть, для своей фабрики не примет пространных и часто громоздких предложений Кента, но зато поймет всю важность тех организационных „мелочей“, которые, как гормоны в организме, определяют правильное функционирование и развитие предприятия. И будет уже невольно обращать на них свое критическое внимание.

В конце книжки Кент дает совет, который инстинктивно — в форме опытных станций при предприятиях — уже реализован работниками НОТ (научной организации труда) в Москве. Кент рекомендует для критического наблюдения над структурой работающего предприятия вводить в его штаты особое лицо — „Недреманное Око производства“. Функции этого „Недреманного ока“ почти совпадают с функциями наших опытных станций, например - опытной станции Центросоюза.

Перевод сделан с немецкого издания книги Кента, вышедшего в 1921 году под заглавием «Warum arbeitet die Fabrik mit Verlust?» (Прим. «Почему фабрика

*работает в убыток?»*), с параллельным просмотром оригинального английского текста.

Основная мысль Кента, что «scientific management» не есть только научная организация «производительности» мастерских, а — рациональная организация управления производством в его целом, с охватом всех его отделов, его внутренней и внешней стороны.

В. Бабин-Корень.

## Предисловие к немецкому изданию книги

В июне 1915 года в лагере для военно-пленных «Ne Longue» у Бреста (Франция) я писал в предисловии:

«Кровавую схватку европейских народов сменит не менее ожесточенная борьба за господство на мировом рынке. Последствия великой войны не пройдут бесследно для германской индустрии, некоторые хозяйственные проблемы потребуют своего разрешения.

Рабочий вопрос, вопросы производства и управления несомненно займут центральное место. И предлагаемая работа, базирующаяся на основных идеях «научной организации производства» и дающая ряд ценных указаний в области управления фабрикой, несомненно, заслуживает внимания.

Перевод, в общем, следует основному английскому тексту».

За протекшие с тех пор пять с половиной лет многое изменилось, обстоятельства требуют сейчас более критического применения основных, разработанных здесь, принципов.

---

После крушения, германская индустрия в большой степени жаждает выкарабкаться из той пропасти, куда она ввергнута ходом военных событий.

Энергетический императив Оствальда: «Не расточай, а используй всякую энергию», красной нитью проходит, через предлагаемую работу. Я отдаю ее на суд общества, в надежде, что этому императиву подчинится и хозяйственная жизнь Германии.

К. Итальянер

Берлин, февраль 1921 г.

(Прим. Кто такой был Оствальд и как он пришел к данному императиву – нам пока выяснить не удалось. Но, не знаем как у Вас, а когда мы ознакомились с этим императивом Оствальда, то в голове тут же возникли ассоциации с «бережливым производством», «кайдзенами» и прочими японскими «мудами». К чему мы клоним? Да к тому, что еще за полвека, как минимум, до японцев другие люди занимались вопросами идентификации и классификации потерь.)

## Предисловие к американскому изданию книги

Кент не предполагает данной работой открыть миру новые идеи, он демонстрирует лишь практическое применение известных принципов. В общем, основной тон его работы дает старая мораль «Семь раз отмерь, один раз отрежь» или, другими словами, исследуй самым точным образом все обстоятельства, которые в той или иной мере могут влиять на ход предприятия, и лишь затем принимай решение.

Многие люди опыта будут утверждать, что они изучили до мельчайших подробностей все дело перед тем, как принять в нем участие, но, тем не менее, известно потрясающее количество разорившихся предприятий, причины неудачи которых можно было заранее ясно видеть.

Никто не сомневается в том, что перспективы нового предприятия должны быть очень точно учтены до его открытия. Однако, неудачи при новообразованиях так часты, что невольно приходишь к мысли, что исследования не всегда охватывают все нужные моменты.

Работа Кента особенно ценна тем, что она рассматривает предмет в конкретной обстановке и, таким образом, наглядно показывает - чего можно достигнуть в определенном направлении применением правильных методов работы.

Нельзя предполагать, что все читатели согласятся с предложениями Кента во всех их деталях, но идеи, развиваемые им, направят мысль всех на должный путь. Большое значение имеет то обстоятельство, что Кент категорически отстаивает применение научных методов работы и сферу их влияния распространяет максимально широко, захватывая все элементы хозяйственного предприятия. Слишком много вопросов решалось в прошлом «на глазок», что в большинстве случаев мало чем отличалось от гадания.

Однако, перед тем, как научные методы труда найдут себе всеобщее признание, необходимо, чтобы, как следует, оценили их значение лица, стоящие во главе предприятий.

Наряду с требованием подробных предварительных исследований при организации нового предприятия, автор доказывает также необходимость детального анализа отдельных разветвлений в уже существующих предприятиях, а также непрерывного учета того, как сказывается конкуренция на судьбах дела.

Данные относительно преимуществ и недостатков, характерных для данного предприятия, по сравнению с конкурирующими с ним, должны быть всегда под рукой. Если это невозможно, нужно подробно анализировать положение вещей в короткие промежутки времени и создать сравнительную табличку по следующим рубрикам: район, оборудование, система управления, делопроизводство и торговый отдел. Внимательное изучение каждого вопроса в отдельности, поскольку это допускают обстоятельства, часто укажет, какие шаги должны быть предприняты, чтобы сделать предприятие более доходным.

*(Прим. Коллеги! Не кажется ли вам, что данные слова прямо указывают на «бенчмаркинг», временем «рождения» которого принято считать 80-е года прошлого века?)*

Такие исследования и сравнения, бесспорно, очень часто вскрывают слабые стороны, с которыми и нужно всемерно бороться.

Если, в связи с теми или иными изменениями, местоположение фабрики оказывается неблагоприятным, то лишь при наличии исключительного мужества решаются перенести ее в более благоприятное место. Раньше всего решаются на устранение дефектов в механическом оборудовании. Но заставить дирекцию изменить свою торговую политику, или, больше того, удержать организацию по продаже от путей расточительства,— это в наше время почти еще безнадежное дело.

Еще недавно можно было то же самое утверждать и о реорганизации аппарата управления. Это дает разумный повод ожидать, что дирекция и продавцы также научатся в один прекрасный день искусству руководиться в большей мере фактами, чем «глазомером».

Если обратиться к анализу основных моментов, определяющих характер индустриального предприятия (независимо от того, идет ли речь о зарождающемся или уже функционирующем некоторое время), то всегда можно будет установить, какие обстоятельства говорят в пользу его местонахождения. Точно так же и вопросы механического оборудования, как и проблема управления, легко находят свое компетентное и надежное решение после серьезного их исследования.

Наоборот, очень трудно бывает установить, в какой степени влияет на развитие дела намеченная дирекцией хозяйственная политика. Поскольку директора лишены нужной самокритики и сверх того имеют, что очень часто можно констатировать, слишком поверхностное представление о хозяйственной стороне дела, постольку очень трудно добиться их согласия на желательные реформы, особенно, если предприятие дает дивиденд.

*(Прим. Речь, как Вы понимаете, идет о том, что топ-менеджеры не всегда склонны к «самокопанию», «самобичеванию», глубокому погружению в протекающие на предприятии хозяйственные процессы и реформированию этих процессов, пока финансовый результат компании – положительный.)*

Однако, как только баланс начинает показывать убыток, обыкновенно обнаруживается склонность к реформам, которые скорее походят на революцию. При помощи же правильно поставленной статистической системы или время от времени производимых обследований, можно создать прочные предпосылки для постепенного преобразования предприятия в процессе его развития.

Редко пытаются установить подлинную причину понесенных убытков. Обыкновенно ограничиваются утверждением, что в этом повинна фабрика. В действительности же убытки эти часто вызваны постановлениями руководящего органа, который не сумел себе отдать отчета в значении им же изданных распоряжений.

Расходы по продаже в большинстве предприятий невероятно велики, этому отделу посвящается все больше и больше внимания, и применение к

нему законов «научной организации производства» обещает много дать в смысле сокращения непроизводительных трат. Однако, как уже было указано, продавцы, в общем и целом, мало интересуются методами работы в этой области.

*(Прим. А какова доля коммерческих расходов (расходов на продажу) в общих затратах предприятия в Вашей компании?)*

Кент рекомендует научно разработать эти проблемы и на ряде примеров показывает, какими путями здесь нужно продвигаться и что может быть достигнуто, если практически использовать результаты изучения.

До сих пор появившиеся работы о «научной организации производства» трактуют исключительно о фабрикации. Кент же защищает ту мысль, что в понятие «организация производства» должно быть включено все, что имеет фактическое отношение к организации фабрики или промышленного предприятия.

Генри Л. Гантт

*(Прим. Гантт известен у нас как автор одноименных графиков, используемых для планирования работ по проектам. Но его вклад в дело организации производства выходит далеко за рамки указанных графиков. Чего стоит только его книга «**Work, Wages and Profits**» («Труд, вознаграждение и прибыль»)).*

## Почему фабрика работает в убыток?

### 1. Общие соображения

Работы по «научной организации производства», которые появились в последние 5—10 лет, настолько сосредоточивают все внимание на средствах и путях достижения наивысшей производительности труда, что многие из тех, кто серьезно изучает основные сочинения по этому вопросу, как и сами их авторы, видимо, совершенно упускают из вида, что научная организация должна быть распространена на все отделы промышленного предприятия, и что дешевое производство составляет лишь одно из многих слагаемых. Даже в исследовании «О современном положении искусства промышленного управления», которое было представлено в 1912-м году годовичному собранию «Американского Общества Инженеров-Механиков» авторы игнорируют это, утверждая, что понятие «научная организация производства» слишком общо, и те, кто его применяет по отношению к новой системе и новым методам, не всегда достаточно ясно представляют себе его объем и содержание.

Понятие «организация производства согласно принципу экономии труда», утверждают они, более соответствует содержанию предмета. В дальнейшем указанный отчет употребляет выражения «промышленная организация производства» и «организация производства согласно принципу экономии труда». Первое - чтобы очертить предмет в самых общих чертах, второе - чтобы обозначить новое направление.

В широком значении этого слова, «промышленная организация производства» обозначает, таким образом, управление промышленным производством, независимо от того, ведется ли оно хорошо, плохо или посредственно. Научная же организация производства есть дело науки и искусства. Это тот вид промышленной организации, где предпринимаются исследования и делаются научные наблюдения в целях установления основных законов для всех составных частей определенного предприятия, которое затем и управляется согласно общим принципам, найденным этим путем.

Сократить расходование труда — одна из задач «научной организации производства», но не единственная, и, следовательно, «организация производства согласно принципу экономии труда» не всегда совпадает с «научной организацией производства», ибо в первом случае возможен совершенно ненаучный подход к делу.

Так, например, сооружения для переброски угля и автоматические приспособления для его подачи экономят труд в котельном отделе, тем не менее на фабрике, научно управляемой, они не будут введены, покуда точные

исследования всех обстоятельств не докажут, что расходы по ремонту, покрытию процентов, отчислениям и т.д. меньше, чем экономия на заработную плату.

Формовочная машина сокращает расходы в литейном предприятии при условии, что для нее имеется работа в достаточном количестве. Однако введение ее, раз не гарантирована продажа соответствующих фабрикатов, будет свидетельствовать о плохой постановке дела.

*(Прим. Здесь автор подчеркивает следующее различие: «принцип экономии труда» направлен на снижение трудоемкости, а «научная организация производства» предполагает повышение экономической эффективности деятельности компании. Иными словами, снижение трудоемкости не всегда приводит к повышению экономической эффективности.)*

Один из авторов вышеупомянутого отчета следующим образом определяет понятие «научная организация производства»:

«Это — критическое наблюдение, точное описание, анализ и группировка всех тех явлений в сфере промышленной или коммерческой жизни, которые в большей или меньшей степени повторяются, и систематическое применение полученных результатов в целях достижения самой экономной и прибыльной постановки производственного процесса и открытия путей для новых достижений».

Там же приводится выдержка из статьи Генри Р. Тауна «Инженер и экономист», написанной в 1896 г.:

«Руководящий персонал должен быть наделен способностью наблюдать явления, имеющие существенное значение, их статистически закреплять, анализировать и сравнивать, дабы установить зависимость между ними и всеми факторами, способствующими удешевлению производственного процесса и влияющими на стоимость фабрикатов».

*(Прим. Золотые слова!!)*

В отчете мы находим и следующее место:

«Мы приветствуем, как знаменательное явление нашего времени в промышленной организации производства, то теоретическое направление, которое сознательно стремится к перенесению оправдавших себя способов организации работы на все отрасли промышленности. Ударение здесь делается на слове „все“, ибо в отношении работы машин и других орудий это практикуется уже давно. К сознательному же применению этого правила в более широком масштабе, т.е., ко всем составным частям производственного процесса и, особенно, к живому труду, приступлено лишь в последние 25 лет».

Что касается факторов, задерживающих скорое распространение научной организации предприятий, то среди них наиболее значительны:

1. Умственная косность и консерватизм управляющих

и владельцев фабрик.

2. Полное незнание их с этого рода проблемами и с основными литературными источниками.

3. Незначительное количество специалистов, которые действительно способны ввести новую систему.

Недаром как раз со стороны сведущих людей снова и снова доносятся горькие признания:

«Беда в том, что нет руководителей предприятий, которые обладали бы надлежащей инициативой для рационального применения системы».

*(Прим. А много ли таких руководителей сегодня?)*

Время, когда в наших делах господствовала стереотипная фраза: «мы всегда так поступали», еще не миновало. Многие руководители предприятий и сейчас еще управляют своими фабриками так, как бывало на заре индустриализма.

Можно все еще наблюдать преступное расточение энергии, человеческих мускулов и ума, даже человеческих жизней, непроизводительную трату времени и сырья, и, наконец, сосредоточение внимания на относительно ничтожных обстоятельствах при игнорировании вопросов первостепенной важности. *(Прим. Вот вам японские «муды» столетней давности!)*

Мы слишком привыкли надеяться на простое „подтягивание“, т.е. мы втискиваем в наличные часы рабочего дня все большие и большие задания, охотнее извлекаем выгоды из напряжения всех сил, из судорожных усилий, чем из повышения производительности труда на основе научной постановки его (получение максимума эффекта при минимуме затраты сил).

Всякая радикальная перемена в управлении фабрикой должна постепенно вырастать на базе наличных отношений. Существующая в наше время система (или вернее — отсутствие ее) со всеми положительными и отрицательными ее сторонами, есть продукт длительной эволюции. Поэтому каждое принципиальное или коренное изменение, если оно производится скоропалительным натиском или просто слишком поспешно, неизменно влечет за собой общее замешательство. Люди привыкают к сильным и слабым сторонам системы, на основе которой они работают, свыкаются с ней и естественно держатся за традиционное начало. Управляющий фабрикой — человек занятой. С утра до вечера мысли его вращаются в сфере самых разнообразных дел. Вопросы хозяйственной политики, принципиальные проблемы и текущие задания в области закупок и т. д. — ждут своего решения. Конечно, он отдает себе отчет, что существуют более совершенные методы труда, но так как он наделен лишь двумя руками и одной головой, он не может уделить новшествам должного времени, тем более, что акционеры склонны во всем соглашаться с ним, поскольку предприятие приносит прибыль.

Мы приведем здесь выдержку из сочинения профессора ботаники Чарльза Е. Бессея. То что, он говорит о флоре, можно с полным правом

сказать и о промышленном предприятии:

«То, что мы знаем — нами исследовано в деталях, а чего мы не знаем - о том судим в общих чертах, поверхностно».

Управляющий фабрикой — человек занятой. То, что он знает, «исследовано им в деталях», чего не знает — «рассматривает в общих чертах, поверхностно».

Допустим, управляющий урегулировал вопрос о заработной плате введением премиальной системы, и это дает хорошие результаты. Он и владелец фабрики довольны. Он - знаток рабочего вопроса и ориентируется во всех его деталях. Но он не знает расходов по силовой установке, слабым сторонам ее, он мало сведущ в вопросах, связанных с отделами закупок, продажи, утилизации отходов, с положением рынка, и, следовательно, имеет самое поверхностное представление о влиянии этих факторов на общий ход дела.

*(Прим. Мысль автора понятна: мы с большим желанием копаемся в хорошо известных нам деталях, но крайне неохотно погружаемся в вещи мало знакомые нам.)*

В начале этой главы было указано, что «научная организация производства» может охватить его во всех составных частях, в то время как «организация производства согласно принципу экономии труда» есть лишь часть целого. Задача данной работы — осветить как раз другие стороны организации предприятия, помимо достижения сбережений в работе и заработной плате.

Ценность исследования других проблем, а не только способов достижения сбережений в работе и заработной плате, иллюстрируется следующим примером, взятым автором из жизни.

Наблюдались итоги работы фабрики за два года.

Продукция во второй год была в два раза больше, чем в первый. Единственная причина, обусловившая на второй год прибыль в 88.000 р., вместо убытка в 20.000 р. в первый год, — заключается в удвоенном спросе на фабрикаты со стороны торгового отдела. Чему приписать это обстоятельство: конъюнктуре рынка, более интенсивной деятельности аппарата по сбыту, тому ли, что товары завоевали себе хорошее имя, или, наконец, рекламе и другим приемам по увеличению сбыта, примененным в первом году, но сказавшимся во втором? Выяснение всех этих вопросов не входит в непосредственную сферу «организации производства». А дальнейшее расширение производства не может улучшить положения, так как уже достигнут возможный предел распространения товаров при данных условиях.

Акционеры, получив данные о прибыльной работе за второй год, несомненно, останутся весьма довольны результатами второго года и отклонят, как ненужное, всякое предложение обследовать ситуацию в целом, при участии эксперта по вопросам общей организации дела. Но допустим, что один из владельцев оказался более прозорлив и понял, что делу угрожает серьезная опасность, т.к. в следующем году придется считаться с конкурирующими предприятиями и, следовательно, с вероятностью понижения цен.

Кроме того, ему (одному из акционеров!) кажется, на основании имеющихся у него материалов, что потребность в фабрикатах не столь велика, чтобы давать полную нагрузку двум фабрикам. (Прим. Имеется ввиду «наша» фабрика и фабрика-конкурент, которая в следующем году будет выпускать продукцию аналогичную нашей.)

Что должно быть в связи с этим предпринято? Положение требует продуманного анализа и такого решения вопроса, когда никак нельзя ограничиться лишь применением принципов «экономии труда».

Ответ на вопрос, что действительно должно быть предпринято при указанных обстоятельствах, составляет содержание следующих глав. Они трактуют предполагаемый случай в форме рассказа.

## 2. Специалист по хозяйственной диагностике

После дальнейших разговоров об ожидаемой конкуренции и об угрозе понижения цен, акционеры признали весьма вероятным, что в следующем году, если только не будет предпринято чего-нибудь героического, их предприятие даст убыток. Но единства мнений по вопросу о необходимых средствах борьбы не было достигнуто.

Среди многих сделанных предложений следует отметить следующие:

- вытеснить конкурента при помощи понижения цен на товары;
- слиться с ним или приобрести его предприятие;
- увеличить рынок широкой постановкой рекламы и привлечением большего числа агентов и продавцов;
- попытаться создать экспортное предприятие;
- удешевить производство и понизить накладные расходы;
- примириться с убытком будущего года, в надежде, что он будет затем покрыт при нормальном повышении сбыта;
- придумать иной фабрикат, производство которого было бы выгоднее.

После критической проверки, все эти предложения в отдельности оказались несостоятельными. Каждое из них было не больше как добрым советом. Наконец, один из акционеров внес предложение закончить дискуссию, избрать комиссию для изучения всех проектов, и обязать ее к следующему собранию представить доклад.

Другой акционер, обращаясь к своему коллеге, сказал: «В этом городе проживает человек, проявляющий особое дарование в деле помощи индустриальным предприятиям, попавшим в тяжелое положение. Он состоит акционером нескольких концернов, которые благодаря его содействию стали прибыльными. Не следует ли его пригласить и попросить у него совета? Притязания его, наверно, будут велики, по помощь его, думаю я, компенсирует расходы».

*(Прим. Итак, в сей момент впервые прозвучало предложение пригласить внешнего консультанта.)*

В результате краткого обмена мнений по поводу этого предложения, было решено: указанного знатока пригласить и в общих чертах обсудить с ним создавшееся положение. По телефону удалось сейчас же снестись с экспертом, и автомобиль через несколько минут примчал его в бюро.

После взаимного знакомства, эксперту были изложены основные факты, и был задан вопрос «чувствует ли он себя в силах исследовать положение вещей и найти верное средство помощи».

Ответ его был приблизительно таков:

«По профессии своей я врач. Но около пяти лет тому назад я

отказался от практики, уступив ее своему сыну. Наследство сделало меня обладателем значительного количества акций фабрики Бланк и К", и, таким образом, я мог ознакомиться с хорошими и плохими сторонами одного из фабричных предприятий. Когда общество 8 лет тому назад попало в затруднительное финансовое положение, я как раз был одним из директоров его и взял на себя задачу поставить фабрику снова на прочный фундамент.

Как врач, я усвоил привычку — не ставить при сложных случаях скоропалительных диагнозов. Я предпочитал держать пациента пару дней в постели, чтобы дать проявиться симптомам болезни. Затем я отмечал на специальном листе все болезни, какие можно было предположить, и постепенно вычеркивал те, которые благодаря отсутствию определенных, симптомов сами собой исключались. Таким образом содержание моего листа сокращалось до трех или четырех пунктов. Тогда я приступал к повторному исследованию больного при помощи современных методов и инструментов, включая химический анализ и микроскоп. Если и в этом случае диагноз и прогноз не давали достаточных данных для окончательного вывода, я приглашал еще одного или двух специалистов.

Став директором, я просто ставил диагноз, как уже это описал. Привлекал специалистов, где в этом была необходимость, бухгалтеров-ревизоров, статистиков, экспертов по машинам, и затем, подводя итоги, представлял отчет.

Если вы желаете, чтобы я то же самое проделал по отношению к вашему предприятию, я охотно на это согласен. Я не даю никаких гарантий или обещаний, что успех обеспечен, ибо, еще будучи врачом, я не всегда исцелял своих пациентов.

*(Прим. Обратите внимание, что этот консультант столетней давности честен и не дает гарантий в успехе, в отличие от современных консультантов.)*

Обращаю лишь еще раз ваше внимание на то, что первым моим шагом будет психологическое обследование совета директоров, управляющего фабрикой и главного инженера. Это будет страстная погоня за микробами».

Председатель (совета директоров) ответил:

«Я думаю, что на всех нас доклад доктора произвел благоприятное впечатление. Но так как мы в особенности хотели бы избежать упрека в наличии у нас одного из упомянутых вами микробов, именно — легкомыслия, то было бы желательно знать - сколько приблизительно нам обойдется исследование. Каковы ваши требования и требования ваших помощников?»

На это доктор ответил:

«Как врачу, мне свойственна была привычка при указании следуемого мне гонорара учитывать финансовое положение своего пациента. Позвольте

мне, поэтому, просить вас предварительно сказать мне - как высоко расцениваете вы свои акции».

«Все наши акции, - ответил председатель, - мы взяли по твердому курсу, и после последнего баланса мы того мнения, что стоимость их приблизительно 120, но, в связи со столь печальными перспективами, возможно, будет правильно оценивать их в 100. Я лично был бы рад, если бы мне удалось продать их по 80!»

На это доктор снова возразил: «Я не могу фиксировать определенной суммы за мои услуги, так как мне, во-первых, неизвестно, сколько труда придется затратить, во-вторых, какую пользу вы извлечете, когда моя работа будет закончена. Я хочу вам предложить те же условия, что и трем предшествовавшим предприятиям, которые я «пользовал». Условия эти таковы: вы даете мне право на приобретение 0,5% всех ваших акций по цене в 90. Это право должно быть мною реализовано в течение двух лет. Если акции будут мною приобретены, то их стоимость в то время сверх 90 и составит мой гонорар. В противном случае я лишаясь всякого вознаграждения».

После краткого обсуждения, условия эти были приняты. Доктор просил установить определенный день следующей недели для начала психологических исследований. За это время он предложил заполнить опросный лист, что должно было дать ему представление о недостатках или «микробах», как он выражался, у руководящего персонала предприятия.

Так же он просил представить ему отчет о ежемесячной продаже за последние два года, притом для каждого вида товара, изготовляемого фабрикой, отдельно. Кроме того — предположения заведующего отделом сбыта об ожидаемой продаже на каждый месяц следующего года, в т.ч.:

1. при отсутствии конкуренции на рынке;
2. при условии, что конкурент выбросит на рынок свои фабрикаты и употребит все усилия к их сбыту.

В условный срок вновь состоялось собрание, и был представлен заполненный опросный лист. Отчет о «микробах» дал следующую картину:

#### 1.Самомнение

Мы далеки от мысли, что знаем собственное дело. Наоборот - мы убеждены, что мало в нем смыслим. Основатель предприятия, хорошо знакомый со всеми деталями предприятия, умер.

Мы вложили наши капиталы в это дело, но с ходом его мало знакомы. Мы вынуждены доверяться отчетам управляющего фабрикой.

#### 2.Тщеславие

Мы не думаем, что наделены ложным

самолюбием. Постепенное развитие предприятия и скромные дивиденды нас удовлетворили бы.

### 3. Косность

Признаем свою вину. Поскольку нам казалось, что дело развивается, мы не придавали значения конкуренции.

### 4. Легкомыслие, отсутствие выдержки, упрямство

Быть может, эти «микробы» и имеются, но мы не замечаем их присутствия.

Огласив эти результаты, специалист по диагностике объявил психологическое исследование директоров законченным. Согласно его мнению, действительный дефект был правильно констатирован: слабым пунктом и являлась косность.

«Теперь, разрешите узнать, — сказал доктор, - ваше мнение об управлении фабрикой».

«Управляющий фабрикой - человек крайне одностороннего развития. Мы считаем его выдающимся специалистом в сфере вопросов, затрагивающих производство. Он - расчетливый покупатель. Ввел ясную систему определения стоимости. Имеет в своем распоряжении, насколько нам известно, самое современное и лучшее машинное устройство, вполне на высоте требований научной организации предприятия.

Эксперт по вопросам «научной организации производства», недавно нас посетивший, заверил, что работа ведется безупречно. Не думаем, чтобы нам удалось найти для своей фабрики более подходящего человека. И во всех других отношениях он не дает повода для недовольства. Его месячные отчеты отличаются ясностью, точностью и вполне соответствуют статистическим данным, представляемым конторой. Но человек этот, видимо, не наделен способностью развивать сбыт. Он в этом отношении всецело доверяется вояжерам, и на нашей памяти нет случая, чтобы управляющий выдвинул какую-нибудь новую идею в целях увеличения сбыта».

Управляющий был затем приглашен на собрание и ответами на ряд поставленных вопросов выказал себя таким человеком, каким рисовал его председатель. Вот поставленные ему вопросы:

- «Приспособлена ли фабрика к той работе, которую она производит, правильно ли она устроена, достаточно ли она велика и целесообразно ли распланированы отдельные ее части?»
- «Хорошо ли отапливается и освещается фабрика, и имеются ли нужные приспособления для внутреннего транспорта?»

Управляющий по всем этим пунктам ответил утвердительно. Фабрика новая и построена согласно последним данным опыта. Вряд ли в ней можно

найти стороны, подлежащие исправлению. Силовая установка и распределение энергии тоже не оставляют желать ничего лучшего. После этого последовал следующий диалог.

Доктор: «Приспособлена ли фабрика к изготовлению каких-либо других фабрикатов?»

Управляющий: «Вполне, она может вырабатывать почти все виды металлических изделий. Она расположена в трехэтажном здании, высота каждого пролета равна 4,25 м. Прекрасно снабжена светом со всех четырех сторон. Весьма прочны массивные полы. Одним словом в ней можно изготавливать самые различные металлические предметы в пределах определенного веса. Машины фабрики вполне современной конструкции и находятся в хорошем состоянии».

Доктор: «Имеете ли вы какие-нибудь статистические данные о коэффициенте нагрузки каждой машины?»

Управляющий: «Мне не вполне ясно, что вы под этим подразумеваете».

Доктор: «Под коэффициентом нагрузки я понимаю следующее. Рабочее время на фабрике равно 10 ч. в день, или, скажем, 250 ч. в месяц. Если машина в ходу 250 ч. в месяц, или 10 ч. в день, тогда коэффициент нагрузки равен 100%. Если из 250 ч. в месяц машина работает 125 ч., тогда коэффициент равен 50%. Я бы очень желал иметь ежемесячный коэффициент нагрузки каждой из ваших крупных машин за последний год. В состоянии ли вы доставить мне эти данные?»

Управляющий: «В желательной для вас форме я, к сожалению, цифр не имею, но они могут быть получены из листов заработной платы, т.к. каждый лист содержит указание номера машины, при которой работают (рабочие!), и расход часов работы на определенное задание. Путем сложения этих цифр я сумел бы, несомненно, установить коэффициент в указанном вами смысле».

В связи с этим доктор предлагает управляющему составить такую табличку и иметь ее к следующей неделе наготове.

При обсуждении проблемы возможного сбыта фабрикатов, доктор установил отсутствие у управляющего глубоких познаний об общем спросе страны на предметы, изготавливаемые фабрикой. В связи с этим не было конкретных данных для установления, каковы шансы фабрики повысить свою долю сбыта, в случае понижения цен или энергичного развертывания аппарата по продаже.

Переговорив с директором, доктор решил начать самостоятельное исследование положения рынка, привлекая к делу экспертов. Следующее собрание по его предложению было отложено на 14 дней.

«Этот промежуток времени, - сказал он, - я прошу вас использовать для заполнения новой анкеты, содержащей следующие вопросы:

1. Какие фабрикаты вы изготавливаете? Каковы характеристики различных разновидностей их?

2. Почему изготавливаете именно эти предметы? Почему не производите других фабрикатов?

3. Почему вы не суживаете производства, и не ограничиваетесь изготовлением меньшего количества сортов изделий?

4. Почему вы не расширяете производства, и не увеличиваете количества сортов?

5. Почему вы придаете товарам такой прекрасный внешний вид? Не увеличит ли сбыт, а также прибыль менее тщательная отделка фабрикатов и, следовательно, более низкая продажная цена их? (Прим. Обратите внимание, речь идет о приеме сознательного ухудшения качества продуктов и одновременного снижения их себестоимости.)

6. Почему вы не улучшаете качества товаров, не повышаете в связи с этим цен и не пытаетесь таким путем создать себе лучшее имя на рынке и увеличить сбыт? (Прим. Как ни странно, этот вариант ничуть не противоречит варианту, изложенному в п.5. Просто в одном случае может быть выгодно немного поступиться качеством продуктов, а в другом наоборот – пойти на улучшение качественных характеристик. Все зависит от требований потребителей и позиции конкурентов.)

7. Производили ли вы изыскания, чтобы проектировать другие виды изделий, которые можно было бы изготавливать вашей фабрике, что повысило бы коэффициент загрузки, особенно в те времена года, когда фабрика не завалена работой? Установлено ли, что полезная площадь вашего предприятия вполне использована, и что невозможно увеличить количество изготавливаемых товаров в 2 —4 раза, не увеличивая объема фабрики?»

(Прим. Итак, в данный момент впервые доктор касается ключевого вопроса – вопроса продуктовой политики предприятия.)

«Покуда вы будете готовить ответы на эти вопросы, - закончил доктор, - я займусь другими сторонами дела, которые мне кажутся существенными. Затем я приготовлю новый опросный лист, который представлю вам на следующее собрание».

На этом собеседование закончилось.

### 3. Диагноз

#### Фабрика

На следующий день «специалист по диагностике» запросил по телефону управляющего, когда ему удобно встретиться для беглого обмена мнений по делам фабрики. Встреча состоялась в этот же день в послеобеденное время.

После общих разговоров о характере предприятия, о хорошей репутации, завоеванной его фабрикатами, об уже достигнутом и перспективах, доктор сказал:

«Состояние вашего предприятия сходно с состоянием одного атлета, которого я пользовал несколько лет тому назад, когда он готовился к большому мировому состязанию. Его физическое здоровье достигало 95% от возможного для него, а душевное – 90%. Надлежало повысить его силы в обоих направлениях до 98%, чтобы обеспечить ему мировой рекорд.

Исследуя его, я предполагал, что в каком-нибудь органе или мускуле может оказаться дефект, обуславливающий отсутствие телесного и душевного совершенства. Я исследовал его с головы до ног, проверил пульс, кровообращение, дыхание, пищеварение. Я установил наблюдение за его питанием, сном, прогулками, тренировкой, а также за всеми остальными привычками. Когда исследование было закончено, оно дало мне очень мало указаний насчет того, что должно быть исправлено. Мне удалось лишь установить некоторые излишества в тренировке, небольшие недочеты в диете, легкое переутомление и т. д. Некоторые тревожные симптомы, вроде чередования боязни с излишней самоуверенностью, нервозности и т. п. — все это можно было объяснить переутомлением. Устранив его, я поднял физическое и психическое состояние моего пациента до 98% и мировой рекорд был им побит.

При обследовании предприятия я не делаю никаких послаблений. Пусть количество недочетов будет ничтожно, однако, мы должны, несмотря на все доверие, которого заслуживаете вы и директора (члены совета директоров), как бы ни были они безупречны, исследовать каждое звено каждого отдела, дабы проверить - нет ли где-нибудь тех или иных недостатков.

После того, что мне уже известно, вполне вероятно, что я ничего не смогу внести, или же внесу очень мало в постановку дела на фабрике, в методы и способы производства. Но во избежание всяких недоразумений я хочу исследовать и фабрику, и методы ее работы.

В моей записной книжке отмечено больше ста моментов, имеющих отношение — частью к производству, частью к бухгалтерии и сбыту. На каждом из них я думаю остановиться при следующей встрече с директорами. Вопросы же, связанные с фабрикой, как таковой, я хотел бы сейчас осветить, и вы окажете мне помощь, если вкратце на них ответите.

Первым у меня значится вопрос о географическом положении фабрики. Благоприятно ли оно:

- а) В отношении близости к источникам сырья и удобства

его транспортировки;

б) В отношении притока квалифицированных и неквалифицированных рабочих из окрестных мест;

в) В отношении хороших климатических условий, удобных жилищ и дешевого пропитания, гарантирующих привлечение лучших рабочих сил и удержание их на фабрике;

г) В отношении близости рынков сбыта и удобства путей сообщения в отдаленные важные торговые места;

д) Можно ли ожидать, что кто-либо из ваших конкурентов найдет более подходящее место?»

*(Прим. Конечно, данные вопросы более актуальны в момент организации предприятия. Ну и с точки зрения долгосрочной оценки перспектив предприятия: стоит ли потенциальным акционером вкладываться в компанию, и не стоит ли нынешним акционерам побыстрее от него избавиться?)*

Обмен мнений в течение нескольких минут убедил доктора, что местонахождение фабрики исключительно благоприятное.

Дальнейший ряд вопросов касался строений. Управляющему было поставлено задание изготовить план строения в горизонтальном и вертикальном разрезах, с указанием величины каждого отделения и пригодности сооружения, как для ныне производящихся работ, так и для изготовления в будущем других сортов товаров. Кроме того, ему еще ставилась задача определить, какие площади в разных строениях покуда не использованы, какие имеются возможности их утилизировать, и будет ли необходимость расширить площадь, если увеличится производство. Другие вопросы касались естественного и искусственного освещения, отопления, вентиляции, противопожарных мер и других мер предосторожности от несчастных случаев, амбулаторного пункта для пострадавших, санитарных мероприятий, комнат для отдыха, для женщин и т. д.

*(Прим. Сто лет назад, как мы видим у предпринимателей хватало проницательности думать о противопожарных и «других мерах предосторожности от несчастных случаев»...)*

Полученные ответы дали возможность сделать вывод, что строение, сооружения и т. д. для тех целей, которым они в данное время служат, весьма приспособлены, и что на фабрике можно изготовлять почти все предметы легкой металлической индустрии. В то же время можно было констатировать, что строения слишком велики в сравнении с размерами наличного производства, и поэтому требуют непропорционально высоких расходов на отопление в зимнее время и слишком большого основного капитала. Строения создавались, как отметил управляющий, в расчете на значительно больший оборот уже с первых дней функционирования предприятия.

«Из разговоров с акционерами, — сказал доктор, — мне известно, что дело по всей вероятности в следующем году столкнется с жестокой конкуренцией, и цены на товары падут. В этом случае, возможно, что некоторые машины чаще будут стоять без движения, и будет еще меньше, чем сейчас, надежды использовать неутилизованную площадь».

«К этому как раз и идет» - заметил управляющий фабрикой.

Доктор: «Какие же меры вами в этом отношении приняты?»

Управляющий: «До сих пор еще ничего. Как раз сейчас мы заняты этим вопросом».

Доктор: «Установили ли Вы хотя бы то, какой сорт других фабрикатов с успехом можно будет вырабатывать на фабрике?»

Управляющий: «Нет, это мной еще не сделано».

Доктор:

«Покуда оставим этот вопрос открытым. При ближайшей встрече с директорами я его снова подыму. Перейдем сейчас лучше к следующему пункту моего списка вопросов – «организация».

Насколько я вижу, порядок у вас обычный, именно, во главе предприятия стоят директора (акционеры и представители акционеров), а затем идете Вы, в качестве управляющего фабрикой. Как таковой, Вы ответственны перед директорами за все дело. Таким образом, Вы являетесь руководителем отдела сбыта и бухгалтерии, равно как и производства. И вся администрация предприятия - заведующие отделами, мастера, агенты и продавцы - вам непосредственно подчинены».

Управляющий фабрикой все это подтвердил.

«По порядку далее идет «сырье», а именно:

- отдел снабжения и система закупки;
- спецификация, приемка и испытание;
- наблюдение за положением рынка и ценами;
- утилизация отбросов, побочных продуктов;
- выполнение поставок и наблюдение за ними.

Затем следует «магазин и сырьевой склад». (Прим. Магазин – это склад для хранения ТМЦ, не относящихся к основным сырью и материалам.) Укажу из имеющихся на следующие пункты:

- обязанности заведующего магазином, учет наличности склада;
- до каких пределов может снижаться запас определенных товаров, впредь до поступления новых партий (Прим. Иными словами, какова методика определения «точки

перезаказа».);

- ящики, полки, приспособления для хранения материалов».

Все эти вопросы подверглись сравнительно подробному обсуждению, и доктор выразил свое удовлетворение постановкой дела.

«Теперь по списку стоит пункт о рабочих. Здесь я различаю:

- выбор людей и прием их;
- назначение их на соответствующие места;
- продвижение по службе;
- подготовка свежего состава рабочих;
- подготовка из числа рабочих старших и мастеров;
- обучение новоприбывших рабочих;
- вознаграждение и премии;
- дисциплина;
- страхование от несчастных случаев и болезней;
- меры предупреждения несчастных случаев;
- общепользные учреждения (*Прим. Под «общепользными учреждениями» понимаются, скорее всего, объекты социальной инфраструктуры – столовая, медпункт, помещения для отдыха и т.д.*)».

Управляющий доказал, что во всех этих отношениях дело поставлено на должную высоту. Кроме того, он обещал при первой возможности ознакомить доктора на месте со всеми мероприятиями, предпринятыми в интересах рабочих и теми удобствами, которые им предоставлены для удержания их на фабрике.

«Теперь перейдем к «научной организации производства». Что сделано в этом отношении?»

«Это как раз мой конек, — сказал управляющий., — я работал у Фредерика Тэйлора в Бетлехэме и многому у него научился. Затем я всегда внимательно следил за его работами и работами Гантта, Барта и Хатавея. Я часто с ними встречаюсь и знакомлюсь с их новейшими идеями. Наше преимущество над другими предприятиями в области научной организации заключается в том, что уже при разработке плана фабрики имели твердое намерение ввести эту систему. Мы в планах строений целесообразно расположили фабричные мастерские, магазин, распределительное бюро, воздвигли различные фабричные корпуса с таким расчетом, чтобы фабрикаты после сборки передвигались из конечного пункта к экспедиционным складам по кратчайшим путям, и создали такую систему транспортных сооружений и фабричных рельсовых путей, кранов, подъемных машин и тачек, что транспортировка материалов по фабрике происходит с минимальной затратой человеческой силы. Если время вам позволит, я готов сейчас же ознакомить вас во всех деталях с

постановкой дела в нашем предприятии, точнее, в тех его частях, которые заняты непосредственным производством товаров».

«Лучше сделаем это несколько позже,- возразил доктор,— сейчас же я хотел бы установить - имеются ли у вас подотделы, отмеченные у меня под рубрикой «научная организация производства», в т.ч.:

- Распределительное бюро;
- Инструментальный склад;
- Ремонтные мастерские;
- Служба курьеров;
- Стандарты инструментов;
- Функциональные мастера;
- Надсмотрщики;
- Изучение времени;
- Изучение движений;
- Инструкционные карточки;
- Нормализация операций;
- Мнемотехническая символизации;
- Изучение утомляемости;
- Уроки и премии;
- Статистические и графические таблицы, графическое изображение дневной производительности».

*(Прим. Автор приводит такой комментарий к функциям распределительного бюро:*

*«Назначение этого бюро - планомерная организация передвижения в рабочем процессе частей, фабрикатов и вспомогательных орудий из одной мастерской в другую, в т.ч.:*

- *изготовление чертежей или моделей;*
- *изготовление списка частей;*
- *указания относительно необходимых машин, орудий, приспособлений, погрузки и разгрузки, транспорта от машины к машине;*
- *указание той последовательности, с какой ведется работа в различных фазах производства;*
- *указание числа деталей, подвергающихся последовательно одному и тому же производственному воздействию;*
- *указание точных сроков обработки деталей;*
- *указания мастерской (мастерских) и машины (машин), где производятся отдельные операции».*

*Если перечисленные функции соотнести с сегодняшней практикой организации производства, то распределительные бюро, по сути, объединяют в себе нынешние конструкторско-технологические службы и производственно-диспетчерский отдел.*

*Обратите внимание, что среди функций распределительного бюро упомянуты - «изучение времени», «изучение движений», «инструкционные карточки», «изучение утомляемости», «уроки», т.е. то, что в целом принято называть «организацией труда». Увы, но эти функции в нынешней практике управления производства встретить можно крайне редко.)*

«Все это у нас имеется, — заметил управляющий, — и даже кое-что сверх этого. Но у Вас, покуда, речь шла только о технике научной организации производства. Главная же ценность этого направления в том, что оно создает известное умонастроение и склонность не ограничиваться одним лишь усвоением уже достигнутой техники, а стремиться к новым открытиям и усовершенствованиям для достижения дальнейших результатов. Рекомендую также включить в Ваш список две вещи:

- влияние „научной организации производства“ на заработок и общее благополучие рабочего;
- влияние „научной организации производства“ на производственные расходы.

Если одновременно с понижением производственных расходов не повышается жизненный уровень рабочих, тогда научная организация не выполняет своего прямого назначения. Я охотно покажу Вам графическое изображение достигнутых результатов, в этих двух направлениях и, я думаю, Вы не откажетесь признать, что мы движемся по правильному пути. Было бы небезынтересно, если бы Вы также сравнили наши достижения с достижениями какого-нибудь другого предприятия, в котором Вы участвуете».

*(Прим. Не резанула ли Ваш слух фраза о том, что «если одновременно с понижением производственных расходов не повышается жизненный уровень рабочих, тогда научная организация не выполняет своего прямого назначения»? Получается, что империализм столетней давности был куда гуманнее нынешнего рыночного капитализма...)*

«Вы настоящий «Джек-потрошитель» в области научной организации производства, — сострил доктор, — я охотно Вас представлю управляющим других фабрик, акционером которых я состою, и если бы Вы ничему у них не научились, то несомненно, что они почерпнут много полезного из знакомства с Вами.

Продолжаем. На очереди вопрос о силовой станции, а точнее:

- Котел, машины, конденсатор;
- Динамо-машины, система отопления и освещения;
- Стоимость топлива;
- Степень производительности основных и

- побочных частей станции;
- Количество паров на единицу топлива;
  - Минимальное потребление пара (в лошадиных силах и часах).
  - Высшая и средняя нагрузка;
  - Диаграмма нагрузки летом и зимой;
  - Данные о расходе воды и пара;
  - Передача силы через приводные ремни и валы, а также превращение ее в электрическую энергию;
  - Мощность моторов при нормальной нагрузке;
  - Смазочные материалы;
  - Подпорки для шкивов;
  - Общая стоимость силовой энергии за год».

Прошу Вас через технического инженера дать мне сведения по этим пунктам. Было бы желательно также, чтобы он, в том случае, если найдет это необходимым, указал на наличные дефекты и предложил со своей стороны проект улучшений, в видах понижения расходов на силовую станцию или удержания работы машинной части на должной высоте».

*(Прим. Чубайса тогда, конечно, не было. Но это не мешало менеджерам думать о повышении энергоэффективности производства...)*

«Я это охотно сделаю, - сказал управляющий фабрикой, — без сомнения, Вы найдете много темных сторон в нашей силовой станции. Это единственное место на фабрике, где старый владелец пытался экономить. Машина без холодильника, старомодный котел со слишком малой дымовой камерой, который сильно чадит. Я твердо уверен, что имея мы машину с холодильником, автоматические распределительные приспособления, СО—аппарат, пароизмеритель и весы для угля, мы могли бы сэкономить возможно 30—40 % топлива. Однако, мы отложили решение вопросов, связанных с этой стороной дела, т. к. перед нами стояли другие более важные проблемы. Если дело в следующем году пойдет плохо, вряд ли мы будем расположены расходовать деньги на эти улучшения».

*(Прим. Очень точно подмечена дилемма борьбы с затратами. О необходимости снижения затрат задумываются, когда дела начинают идти плохо, т.е. нет прибыли, и нет «кэша». При этом проведение мероприятий по снижению затрат требует финансирования. А откуда оно возьмется, когда дела идут плохо. Вот и получается замкнутый круг: чтобы поправшему в затруднительное положение предприятию снизить затраты, надо произвести затраты, но «финансовых сил» на это у предприятия в такой момент крайне мало.*

*Вывод? Вывод такой: о повышении эффективности надо думать всегда, а не дожидаться момента, когда «жареная домашняя птица» начнет клевать менеджеров в темечко!)*

«Вполне правильно, — заметил доктор, — будет весьма разумно отложить вопрос о силовой станции, так как в общей сумме расходов издержки на топливо у вас играют незначительную роль. Кроме того, представляется случай в скором времени совершенно избавиться от силовой станции, так как можно получать сравнительно дешево энергию и свет от центральной станции. Есть, может быть, еще один выход: испытать отопление зданий при помощи отработанного пара.

*(Прим. Обратите внимание – перед Вами пример управленческого решения, связанного с отказом от производства услуг собственными силами и переходу на аутсорсинг. Выходит, аутсорсинг был и сто лет назад?)*

Теперь в порядке моей схемы перейдем к другому отделу—техническому. Что могли бы Вы в общих чертах сообщить мне по этому предмету?»

Управляющий: «Дело обстоит здесь приблизительно так же хорошо, как и в производственной части. Имеется уже ряд правил, навыков, схем и нормалей, но достигнутые результаты очень непропорциональны издержкам. Главный инженер очень способный человек и мог бы руководить большим штатом работников, но, за отсутствием достаточной работы, технический отдел у нас малолюднен, и главный инженер сам разрабатывает большинство проектов. Вследствие этого он непроизводительно тратит большую часть своего времени на работы, которые могли бы быть с успехом выполнены сравнительно дешевым чертежником. Однако, без него было бы крайне трудно вести дело, ибо он знает наше предприятие вдоль и поперек, и его большой опыт нам временами очень полезен, особенно при специальных заказах. Я был бы очень рад, если бы вы сумели внести в этот отдел улучшения, по крайней мере, в такой степени, чтобы он себя окупал».

Доктор: «Я отмечу у себя все, сюда относящееся, и в будущем вернусь еще к этому вопросу».

## **Бухгалтерия и отдел сбыта**

«Все вопросы, которые я на сегодня отметил относительно различных отделов предприятия, — сказал доктор, — уже исчерпаны. Остается только Вам просмотреть заготовленный мною опросный лист о бухгалтерской части».

Врученный управляющему лист содержал следующие рубрики:

«А. Дает ли управляющему применяемая бухгалтерией система возможность обозреть в должной степени распределение производственного капитала по следующим разветвлениям предприятия:

- Касса;

- Дебиторы;
- Готовые товары в складах и на комиссии;
- Наличное сырье;
- Работа на фабрике;
- Выплаченная вперед страховая премия;
- Расходы по рекламе на следующий год;
- Соответственное распределение некоторых издержек текущего года на последующие годы;
- Отчисления вследствие обесценения и изношенности.

(Прим. А как часто Вы заглядываете в «Баланс» и «Отчет о прибылях и убытках»?)

Б. Контролируются ли книги каждый год присяжным ревизором по бухгалтерии, и представляет ли он соответствующий отчет?

В. Существует ли таблица, в которую ежемесячно вносятся:

- Издержки на сырье;
- Издержки на заработную плату;
- Общие расходы по производству;
- Расходы на рекламу и другие расходы по сбыту;
- Размер сбыта;
- Поступающие платежи;
- Денежная наличность;
- Дебиторы и кредиторы;
- Другие резервы капиталов, могущие быть использованными на случай плохой ситуации или медленного поступления платежей.

Г. Существует ли, параллельно предыдущей, другая таблица, которая показывала бы, какие цифровые отношения по данным рубрикам будут существовать через 6—12 месяцев, при нормальном ходе дела. Это всегда необходимо для решения вопроса — следует ли (увеличивая затраты) расширять предприятие, оставаться при старом или тормозить ход».

(Прим. Речь, как Вы понимаете, идет о том, чтобы в управленческой отчетности кроме фактических данных представлять и планируемые значения показателей.)

Вместо ответа, управляющий показал доктору книгу, а также статистические данные и таблицы со всеми упомянутыми пунктами и еще кое-какими. Кроме того, под рукой имелся последний отчет общества о финансовых итогах предприятия, представленный присяжными ревизорами по счетоводству, и две таблицы, из которых в одной прослеживалось развитие дела из месяца в месяц за последние два года, а в другой намечались,

поскольку это было возможно, перспективы на будущее.

«На последнем собрании директоров, — сказал далее управляющий, — мы изучали вторую таблицу и пришли к решению — оставаться при старом курсе. Мы не видим причин убирать паруса, или наоборот — расширять наше предприятие. Также нет у нас капиталов и на то, чтобы решиться на рискованные эксперименты. Так как за последний год, в связи с ростом предприятия, мы вынуждены были занимать деньги, то мы решили прибыль истекшего торгового года присоединить к производственному капиталу и не выдавать никаких дивидендов.

Здесь же мы столкнулись с совершенно неожиданным обстоятельством — угрозой конкуренции, что неизбежно приведет к сокращению нашего сбыта. В связи с этим Вы и были приглашены в качестве консультанта. Прошу обратить внимание и на следующее: какую позицию мы должны занять по отношению к предстоящему понижению пошлины на наши товары. Сейчас мы господствуем на всем внутреннем рынке, и я не могу себе представить, что с нами станется, если мы его будем делить с немцами и одним американским конкурирующим обществом».

«Все эти вопросы, - заметил доктор, — я исследую и при предстоящей встрече с директорами (акционерами) к ним вернусь. Перед тем, как расстаться с вами, разрешите представить вам еще два листа, содержащих целый ряд вопросов, с просьбой заполнить их к завтрашнему послеобеденному времени. Я надеюсь с Вами еще раз побеседовать».

Первый лист заключал в себе пункты:

- Обязанности председателя (совета директоров) и директоров;
- Как эти обязанности выполняются;
- Отношения между директорами и управляющим фабрикой. Удовлетворительны ли они?
- Организация отдела сбыта: как практикуется распространение товаров, и насколько оправдали себя различные примененные методы, в т.ч.:
  - Распространение при посредстве оптовиков, торговцев среднего калибра и мелких или розничных продавцов
  - Распространение путем филиальных отделений, агентов, генеральных агентов с исключительными правами продажи на определенной территории
  - Соглашения и контракты по продаже
  - Цены для посредников-продавцов, комиссионный процент, скидка
  - Газетная реклама, корреспонденция, летучие листки, циркуляры
  - Связь с торговыми домами и комиссионными

обществами

- Статистические данные о сбыте и издержках по сбыту, в т.ч.:
  - Для различных путей и способов сбыта
  - Для каждого месяца
  - Для каждой области
  - Для различных фабрикатов

*(Прим. Такой аналитике по результатам продаж – в первую очередь, в части затрат на сбыт - нынешние компании могут только позавидовать.)*

- Как устанавливаются продажные цены для потребителя и торговца?
- Кто или как решает вопрос о способах сбыта, о выборе и назначении продавцов, об их жаловании или отчислении в их пользу комиссионных?
- Что делается для инструктирования продавцов?
- Подолгу ли работают у вас ваши продавцы или вам приходится их часто менять?
- Какие средства вы применяете или думаете применить, чтобы поднять работоспособность отдела сбыта — как в отношении расширения сбыта, так и в смысле сокращения связанных с ним издержек?
- Чем ограничивается возможность сбыта ваших товаров. Имеется ли надежда поднять спрос до таких размеров, чтобы было гарантировано расширение и увеличение производства как вам, так и конкурентам?
- Какие меры вы думаете предпринять в связи с ожидаемой в будущем году конкуренцией, и что сделано для подыскания других работ на тот случай, если конкуренция понизит сбыт ныне изготавливаемых фабрикатов?

Содержание второго листа сводилось к перепечатке одного доклада о „научной организации производства“. Этот доклад, по заверению доктора, был им успешно использован практически в применении к другой фабрике. Вот его текст:

«Когда специалист принимает на себя задачу реорганизовать фабрику, тогда первыми он ставит следующие вопросы:

- Какие товары вы производите?
- Почему вы производите именно эти товары?
- Почему вы не производите других товаров, если производство этих вам невыгодно?

Следующий ряд вопросов имеет отношение к качественной характеристике товаров:

- Не ограничен ли сбыт тем, что товары слишком высокого качества и поэтому недоступны (для потребителей)?
- Не вынуждены ли ваши товары, вследствие их среднего качества и дешевизны, конкурировать на рынке со всяким хламом?
- Не устарели ли ваши товары и не отстают ли они от требований времени?
- Находится ли качество их на должной высоте, если же нет, то в чем причина, и что необходимо предпринять для его повышения?

*(Прим. Что тут добавить... В самую точку. Если бы всякая компания задавала подобные вопросы, 80 % ее проблем исчезли бы сами собой. Остались бы пожарники, да СЭС.)*

Затем идут вопросы, касающиеся количественной стороны:

- Не вырабатывает ли фабрика слишком много товаров определенного вида, так что рынок оказывается наводненным ими, что понижает их рыночную цену?
- Не вырабатывает ли фабрика слишком мало товаров определенного вида, так что оборот оказывается ниже возможного?
- Не вырабатывает ли фабрика слишком много товаров одного вида и слишком мало - другого. Если это имеет место, то что должно быть предпринято для установления должного равновесия?

После вопросов о роде, качестве и количестве товаров, встает вопрос о стоимости каждой товарной единицы и о возможностях понижения этой стоимости. Решение этих проблем крайне сложно и запутано. Они затрагивают все стороны дела: район, строения, машинное оборудование, организацию, род производства, службу мастеров, статистику, бухгалтерию, распределение работ, транспорт через мастерские и к машинам, форму заработной платы, нагрузку дорого оплачиваемого персонала лишь квалифицированной работой и, наконец, изучение времени элементарных рабочих операций с сопутствующим ему изучением отдельных движений.

По этому поводу Франк Б. Джильбрет в своем сочинении „Изучение движений“, говорит:

«Мир не знает ни одного вида расточительства, который мог бы сравниться с тем расточением времени и энергии, которое является результатом бесплодного и неправильного пользования движениями».

Это верно по отношению и к промышленной, и к торговой деятельности. Каждому человеку, а не только определенному классу людей — ремесленникам, предоставлена возможность грандиозной экономии труда. Ее можно осуществить в войсках, школе, в университетах, в лавках, в домашнем хозяйстве и на вокзалах.

*(Прим. Не об этой ли национальной эффективности так часто в последнее время говорит Президент? Впрочем, государство и само изрядно «забылось» о том, чтобы деятельность хозяйствующих субъектов была*

*не особо эффективной. Достаточно вспомнить о путанной и непрозрачной налоговой системе, ежегодно пожирающей миллионы человеко-часов на предприятиях и в самой налоговой службе.)*

Нет сомнения, что прогресс в этой области должен быть и действительно будет. Но каждый час запоздания связан с неопределимыми жертвами. Бесплезное расходование энергии со стороны рабочих (как и продавцов) стало грозным явлением. В ожидании, пока наши государственные деятели и ученые постигнут значение этих фактов и создадут институты или общества для борьбы с непроизводительными трудовыми движениями, мы не должны сами скрещивать рук на груди. Работы имеется непочатый угол. Изучение движений должно быть введено во все отрасли индустрии (а также в торговую деятельность).

*(Прим. Ага, выходит понимания и инициативы в данном вопросе не хватало не только отечественным государственным деятелям и ученым!*

*Не знаем как Вас, а нас опять посетила мысль о японских «мудах». Излишние движения и перемещения – это одна из японских «муд». Получается, что об этих потерях стали говорить и думать за много десятилетий до появления «кайдзенов-шмайдзенов»...*

*А далее автор делится своим видением того, как следует вести изучение движений.)*

1. Наблюдай лучшую работу лучшего рабочего;
2. Фиксируй приемы работы при помощи фотографии (и диктографии);
3. Делай отметки о приемах работы;
4. Делай отметки о выходе продукта;
5. Делай отметки об издержках;
6. Выводи законы из своих наблюдений;
7. Устраивай лаборатории (и делай опыты) для проверки законов;
8. Давай на основании этих законов свои инструкции;
9. Печатай циркуляры (указания и распоряжения);
10. Стремись к тому, чтобы твои наблюдения стали достоянием общественности и помогли грядущим поколениям идти по более верному пути.

Джилльбрет в своем „Изучении движений“ имеет ввиду те отрасли индустриального труда, где создаются реальные ценности, но слова его столь же хорошо применимы и к процессам, связанным с распределением и сбытом.

Гаррингтон Эмерсон написал свою книгу „Двенадцать принципов производительности“, имея ввиду фабричное производство, но сформулированные им правила могут быть применены и к организациям по

сбыту. Вот их перечень:

1. Ясно определенные цели;
2. Здравый смысл;
3. Компетентный совет;
4. Дисциплина;
5. Справедливость;
6. Надежные, быстрые и точные записи;
7. Диспозиция;
8. Стандарты (нормы) и схемы (таблицы);
9. Стандартизация условий;
10. Стандартизация операций;
11. Письменные инструкции;
12. Вознаграждение на основе учета производительности.

*(Прим. Обратите внимание, что размер вознаграждения «продажников», как и производственников, предлагается ставить в зависимость от производительности, а не от выручки, как это бывает в большинстве случаев.*

*И еще. Уже не в первый раз по ходу повествования упоминаются внутренние нормативные документы компании – инструкции, циркуляры и т.д. Выходит, сто лет назад их необходимость была очевидной для менеджеров. А сейчас?*

*А сейчас, в лучшем случае, компании располагают формальными и мертворожденными «копирками», которые были «занедорого» сделаны при подготовке к сертификации на соответствие ISO-9000.)*

На следующий день, за час до установленного времени, появился доктор для осмотра фабрики в сопровождении человека, которого он отрекомендовал, как эксперта по машинам.

Управляющий фабрикой, извинившись за то, что в силу ряда неотложных дел не сможет принять участия в обходе предприятия, просил без него произвести осмотр. Доктор повел эксперта сначала в сборочный цех, затем в склад для готовых товаров, где ознакомил его с различными фабрикатами, и под конец посетил технический отдел, где представил эксперта старшему инженеру.

«Являетесь ли Вы конструктором этих машин?» - спросил эксперт старшего инженера.

«Нет, главные чертежи уже были налицо, когда я поступил на службу в это общество. Я лишь ввел совместно с управляющим некоторые незначительные видоизменения и дал несколько набросков специальных приспособлений в целях понижения стоимости производства».

«Мне представляется, - снова сказал эксперт, - что машины прекрасно приспособлены к своим заданиям, что они имеют прочную установку, очень практичные смазочные приспособления, сильны и долговечны. Однако,

изготовление их в данной конструкции не может быть наиболее дешевым».

«Вот три литых куска, которые аккуратно пригнаны друг к другу, просверлены и скреплены между собой. Их, пожалуй, разумнее было бы отлить сразу одним куском.

Вот целый ряд небольших литых частей, которые требуют много работы, чтобы их точно пригнать. Их можно было бы с успехом заменить штампованными изделиями. Также замечаю я, что многие части у вас изготавливаются на револьверных токарных станках, в связи с чем сильно возрастают расходы. Так как эти части сверх того изготавливаются в весьма ограниченном количестве, то употребление многочисленных разнообразных сверл и неизбежные частые переналадки ложатся тяжелым бременем на стоимость работы. Многие из этих частей представляют собой нормальные (стандартные) виды, употребляемые в тысячах для других целей. И которые, следовательно, можно по дешевой цене закупить на фабриках, работающих с автоматическими токарными станками. Как вы думаете на этот счет?»

«Вы во всех отношениях правы, - сказал старший инженер, - и я уже обращал внимание главного управляющего на эти обстоятельства, но он предпочел сохранить большие литые части, дабы избежать расходов, связанных с уничтожением старых моделей и созданием новых, с дорогими приспособлениями. Равным образом, замена мелких литых частей штампованными связана со значительными расходами на штампы. Если просто списать стоимость старых моделей, бывших столь краткий срок в употреблении, и, сверх того, увеличить расходную главу на орудия производства - затраты на штампы, то все это, думает управляющий, плохо скажется на общем итоге издержек.

Что же касается работ на станках, то наш управляющий тоже не сомневается в том, что указанные части можно дешевле приобрести у фирм, снабженных для их изготовления автоматическими машинами. Но если мы откажемся от их производства на нашей фабрике, тогда револьверные станки будут стоять без пользы, и связанные с этим расходы вряд ли будут ниже, чем сейчас, когда они в работе».

*(Прим. Опять сталкиваемся с тем, что для достижения снижения затрат необходимо понести определенные затраты. В данном случае – затраты на штампы.*

*А вот с револьверными станками вопрос интересный. Что лучше? Продолжать их не очень эффективную эксплуатацию, чтобы хоть как-то оправдать их существование, в частности – «отбить» амортизационные отчисления? Или прекратить их использование, но, таким образом, согласиться с затратами, которые, пусть и в меньших размерах, но все равно будут возникать в связи с их наличием на фабрике?)*

Возвратясь в Бюро, доктор и эксперт поделились с управляющим своими впечатлениями о состоянии технического отдела. Причем, управляющий подтвердил все, что было сказано старшим инженером. В дальнейшем, однако, выяснилось, что управляющий не установил точными исследованиями

или исчислениями, каких сумм потребуют новые модели, штампы и сколько можно будет сэкономить, заменив изготовление некоторых частей на собственных станках закупкой их на фабриках, работающих автоматически. Мнение свое он составил не в результате научного анализа, а „на глаз“.

После предупреждения врача, что услуги эксперта, вероятно, понадобятся в ближайшем будущем для изучения дела во всех деталях, последний удался.

Управляющий фабрикой изъявил готовность ответить на все поставленные ему в предыдущий день в письменной и устной форме вопросы, но тут же выразил сожаление, что по пунктам не сможет дать исчерпывающих и вполне удовлетворительных ответов.

«Задача директоров и председателя, - сказал он, - должна фактически заключаться в верховном руководстве всем ходом, а моя - в выполнении их предписаний. В действительности же они ограничивают свои функции общим указанием - „веди дело согласно своему разумению" - и собираются лишь раз в месяц, чтобы выслушивать отчет о том, что произошло, или что должно произойти.

Мои отношения с директорами самые прекрасные. Они мне вполне доверяют и ничего не требуют помимо конечных результатов. Никто из них не осведомлен в достаточной мере о делах предприятия, каждый занят своим собственным делом: один - торговец колониальными товарами, другой - посредник по закупке земельных участков, третий - агент по страхованию и т. д. Поэтому они могут уделять фабрике лишь ничтожное количество времени. Мне было бы много приятнее, если бы один из директоров был бы фабрикантом или человеком, имеющим опыт в оптовой и розничной торговле, чтобы давать советы в этой области, т. к. сам я в этой области - профан.

*(Прим. А нынешние члены советов директоров? Делают ли они нечто большее, чем просто ежемесячные свадебные заседания для заслушивания отчетов за прошедший месяц?)*

Для продажи товаров не существует специальной организации. Я ограничиваюсь назначением необходимого числа вояжеров. В данное время три человека обслуживают всю страну. Имеется прекрасный представитель отдела по сбыту и корреспондент, который как бы является руководителем этой отрасли. Ему лишь не хватает соответствующего титула и полномочий принимать решения относительно общей торговой политики. Эти функции я удержал за собой».

В отношении оптовиков, мелких и средних торговцев управляющий дал такие сведения:

«Для нашего фабриката мы установили цену в 200 рублей для конечного потребителя. Это, по нашему мнению, возможный максимум.

Исчисление себестоимости показало, что при годовом выпуске фабрикатов 2000 штук в год себестоимость единицы составит 80 рублей. А при годовом выпуске 1000 штук в год – 90 рублей. *(Прим. Речь идет о производственной себестоимости.)*

Из опроса оптовиков, посредников и продавцов, которые, по нашему мнению, могут с выгодой взять на себя распространение и продажу наших фабрикатов, выяснилось, что мелкий торговец не надеется продать в год более трех единиц нашего фабриката. И ему невыгодно держать у себя на складах наши фабрикаты, если они обойдутся ему дороже 150 рублей за единицу. Так что скидка в его пользу (от 200 рублей) должна составлять 50 рублей.

Посредник же, обслуживающий солидных мелких торговцев (продающий им фабрикат по 150 рублей), готов работать при покупной цене в 120 рублей.

И, наконец, оптовик, который продает фабрикат посреднику за 120 рублей, готов покупать его на фабрике за 100 рублей.

Если себестоимость (производственная) наших фабрикатов составляет 80-90 рублей, и мы, несомненно, должны считаться с затратами на рекламу, на продажу, на управление в размере 20-40 рублей на единицу, то мы не покроем своих расходов, если будем продавать свои фабрикаты обычным способом.

*(Прим. Итак, благодаря длинной «торговой цепочке», поглощающее 50% продажной цены продукта, маржинальная прибыль на единицу продукта составляет 10-20 рублей. Этих денег должно хватить на покрытие коммерческих расходов и общехозяйственных расходов.)*

Над вопросом, как повысить работоспособность наших вояжеров, откровенно сознаюсь, я не задумывался.

Что касается количества товаров, которые мы можем сбыть, то здесь нам поставлены очень узкие рамки. Мы изготавливаем специальные машины, употребляемые лишь строго определенными фабриками. Положение у нас иное, чем в предприятиях, изготавливающих автомобили, швейные, пишущие машины, которыми интересуются широкие слои общества. Мы вряд ли можем рассчитывать больше, чем на 5000 покупателей во всей стране, и думаем, что их внимание мы уже обратили на наши фабрикаты при помощи наших продавцов, объявлений и специальных предложений с указанием цен. Наша беда еще в том, что изготавливаемые нами машины не изнашиваются, что, конечно, в свою очередь, понижает на них спрос. Я считаю невозможным, чтобы нашелся дополнительный сбыт для наших продуктов и продуктов наших конкурентов. Я до сих пор еще не могу представить никаких соображений касательно того, как нам встретить конкуренцию. Чтобы быть вполне откровенным, скажу: я таковую не предвидел и этим вопросом совсем не занимался. Здесь я всецело рассчитываю на Вас и на директоров».

Теперь несколько слов по поводу печатной анкеты.

«Какие товары вы производите?» - это вы уже видели.

«Почему вы производите именно эти товары?» - начав как-то их изготовление, мы от них уже не отказывались.

«Почему вы начали их изготавливать?» — по всей вероятности, потому, что кто-то был уверен в успехе дела. Может быть, было проявлено слишком много оптимизма, уверенности, надежд, доверия и энтузиазма, но все это хорошие вещи, на основе которых развивается цивилизация и благополучие человечества. Мы и в дальнейшем будем нуждаться в указанных факторах, если удастся выйти из того затруднительного положения, в котором мы находимся. Но я готов согласиться, что одной

наличности их недостаточно.

Нужно уметь также правильно оценить ситуацию рынка и заранее учитывать его колебания. Я понимаю, куда метит печатная анкета. Недостаточно того, что мы ввели научную организацию на фабрике, нужно также и во вне, т.е. в области операций по сбыту, работать на научных основах. Мы должны путем исследований и изысканий установить не только — как распространять изготавливаемые фабрикатy, но и - какие фабрикатy вообще производить.

Укажу Вам с полной откровенностью на те границы, какие поставлены моим способностям. Я знаком с постановкой дела на многих фабриках и с руководством их на основе науки. Что же касается торговли, то я уже считаю за большое счастье, что так удачно подобрал продавцов. Я думаю, что не сделал ошибок и в нашей политике сбыта. Но если дело идет о выработке планов для новой кампании по реализации продажи, что предполагает учет предстоящих колебаний рынка, то я себя чувствую беспомощным. Это не моя специальность. Надеюсь, что Вы здесь компетентны и поможете мне выкарабкаться из затруднительного положения».

«Я очень рад, — ответил доктор, — что Вы мне все это изложили. Умный человек знает, что он ничего не знает. Такой человек рожден для научных исканий. После того, как он овладел определенной областью — он и есть то нужное лицо, которому можно доверить научное руководство предприятием, или, в крайнем случае, — одним из его отделов. Обыкновенный смертный не может быть универсальным гением, владеющим всем знанием. Выводы из этого небольшого поучения я отложу, покуда еще раз не побеседую с директорами».

## 4. Отчет врача

Собрание директоров состоялось в условленный день, и доктор дал подробный отчет о впечатлениях, вынесенных им из осмотра фабрики, собеседований с управляющим, главным инженером и экспертом по машинам.

«Чтобы сберечь время, - сказал он, - я прочту вам несколько заметок из моей записной книжки, относящихся к тем основным моментам моего исследования, которые сейчас не требуют к себе особого внимания. Затем мы перейдем к анализу тех сторон предприятия, где наше вмешательство необходимо.

Итак:

- Географическое положение - наилучшее;
- Строения – тоже, только более обширны, чем это необходимо при настоящем развитии предприятия;
- Машинное устройство - прекрасное, приспособленное для изготовления почти всех видов легкой металлической индустрии;
- Коэффициент нагрузки машин (в месяц наиболее интенсивной работы) - 53% — в отношении числа машин, 42% — в отношении числа рабочих часов. В среднем за последние 12 месяцев, соответственно, 44% и 32%;
- Силовая станция - хороша, но устарела, работает значительно ниже нормальной нагрузки и неэкономно;
- Проекты и чертежи - дорого оплачиваемый специалист занят малостоящей работой, поле его деятельности весьма ограничено;
- Руководство - в самой фабрике во всех смыслах на высоте современности, согласно системе Тэйлора, вне ее — традиционно и не соответствует современным требованиям;
- Товары - качество превосходное, спрос ограничен, слишком много сортов, некоторые низкие сорта могут быть отменены, конструкция некоторых частей может быть улучшена с точки зрения сокращения издержек производства;
- Счетоводство - прекрасно поставлено, ясные таблицы результатов;
- Отдел сбыта - приспособлен к настоящему уровню развития дела, недостаточен при расширении предприятия.

Все эти пункты мы в данный момент оставим в стороне и перейдем к другим, которые требуют срочного к себе внимания:

- Организация - для нынешнего объема предприятия при благоприятном ходе дела достаточна, но не приспособлена к разрешению новых проблем;
- Управляющий — хороший и добросовестный специалист в

своей отрасли, всецело поглощен производством, его мысли без остатка концентрированы на внутренней жизни фабрики;

- Перспективы - уничтожающая конкуренция вероятна, планов борьбы с ней не имеется;
- Финансовое положение - капитал достаточен для дела, развивающегося хорошо и без перебоев, имеются некоторые запасы для преодоления кризисов, но они недостаточны, чтобы проводить радикальные перемены или рискованные опыты.

Симптомы болезни пациента, таким образом, мною установлены. Это — случай, который мне на практике, в качестве врача по дефективным предприятиям, еще не встречался, и он не освещен также в трудах Тэйлора и других, трактующих о научной организации предприятий.

Однако, о таких случаях мне приходилось слышать. По моим сведениям, из них 50 из 100 печально кончали. Из оставшихся в живых многие уцелели только благодаря притоку новых акционерных вкладов или выпуску облигаций. Остальные же, если и выходили из переделки с признаками жизни, то этим они были обязаны не хорошему управлению, а лишь счастливому стечению обстоятельств. Общеупотребительное лекарственное средство от этих болезней мне неизвестно. Обычный метод лечения - испробовать то или иное средство, обещающее исцеление, причем иногда следует удача, иногда — неудача.

Когда я был врачом, я собирал в своей записной книжке старые пословицы и поговорки, которые в моменты сомнения нередко подсказывали мне хорошую мысль. Например: „Обжегшись на молоке, дуют и на воду“, „Огонь хороший слуга, но скверный повелитель“, и т. д.

Занявшись диагностикой болезней хозяйственных предприятий, я тоже собрал ряд поговорок, которые мне казались ценными. Часть из них я оглашу, хотя и может казаться, что некоторые друг другу противоречат:

- «Конкуренция — жизненный нерв торговли»;
- «Соревнование ведет к объединению»;
- «Сбереженная копейка — заработанная копейка»;
- «Если ты копейку приблизишь к глазу, ты рубля за ней не заметишь»;
- «Молодость — для дела, старость — для совета»;
- «Ум хорошо, а два лучше»;
- «Лишние повара портят кашу».

Последние две пословицы в действительности не противоречат друг другу, хотя с первого взгляда это может так казаться. Если вы желаете съесть хороший яблочный пирог, то опытный повар без труда вам его приготовит. Но если вы ему предложите сделать паштет из баранины, то он может сказать, что никогда такого не делал и находит нужным спросить совета у других поваров. Заметьте: он хочет посоветоваться со специалистами, а не с

первым попавшимся, который, может быть, сам навязывает ему свои советы. Повар, следовательно, вынужден обратиться к компетентному советчику, но, получив нужные сведения, он не попросит другого повара помочь ему в приготовлении паштета, а приготовит его сам.

В вашем предприятии вы тоже имеете своего повара: управляющего фабрикой. Но он лишен хороших советов. Он прекрасный повар в своей отрасли, т. е. в пределах четырех фабричных стен. Но как только он сталкивается с вопросами, лежащими вне их, он - уже не первоклассный повар, особенно, когда ему приходится бороться с тяжелыми условиями. В чем мы немедленно нуждаемся — это в нескольких опытных советчиках, и я надеюсь, что сумею их найти.

Пригласите сюда своих трех продавцов и спросите их мнение по интересующему нас вопросу. Может быть, выяснится, что один из них в состоянии предложить правильное решение сложной проблемы, или, в худшем случае, навести нас на правильный путь ее решения. Дабы вояжеры прибыли сюда подготовленными, я набросал текст письма, которое их должно расположить к предварительным серьезным размышлениям. Я оглашу вам его:

«Милостивый Государь!

Мы назначили общее собрание дирекции и членов организации по сбыту на 20 и 21 этого месяца (с 10 часов утра каждый день), чтобы обсудить вопрос о грозящей нам конкуренции и необходимых мерах самозащиты.

Мы просим Вас при любых обстоятельствах явиться на собрание, заранее подготовившись на основании имеющегося у Вас опыта к решению поставленного вопроса.

Также просим Вас изложить свою точку зрения письменно к 15 с. м., чтобы дать этим возможность дирекции предварительно с ней ознакомиться. Ситуация сейчас такова.

За первый год работы фабрики после привлечения ныне действующей администрации общая сумма, вырученная от продажи фабрикатов, равнялась 700 000 рублей, затраты на производство и сбыт – 730 000 рублей, убыток – 30 000 рублей.

За второй год выручка увеличилась в два раза, расходы составили 1 262 000 рублей, а прибыль – 138 000 рублей.

Оборот первых трех месяцев текущего года дает право предполагать, что результаты всего торгового года будут равны прошлогодним, при том, конечно, условии, что в сбыте фабрикатов не произойдет значительного ухудшения.

В будущем же сокращение сбыта почти неизбежно: другая фирма выбросит на рынок те же товары, и наше монопольное положение кончится. Конкурирующее общество в состоянии изготовлять машины с той же затратой, что и мы, но с меньшими расходами продавать их. Преимущество его, определяемое нами приблизительно в 10% продажной цены, объясняется тем, что конкуренты эти машины будут распространять попутно через свои филиальные отделения, и для их рекламы используют уже оплаченные в газетах и журналах постоянные объявления своих фабрик.

Две лишние странички в их каталогах, появляющихся каждые 3 месяца,

быстро обратят внимание покупателей на то, что нашей фирме объявлена конкуренция.

Если спрос на эти машины не может быть увеличен, то конкуренция, вероятно, сократит наш сбыт на половину. И прибыль, приносимая нашей фабрикой, будет равна нулю, даже в том случае, если удастся удержать цены на нынешней высоте. Если же цены упадут на 10%, а расходы по сбыту останутся прежними, тогда наше предприятие будет работать с убытком.

Мы знакомим Вас с некоторыми предложениями, внесенными отдельными директорами в дискуссионном порядке, и просим их обсудить и высказаться по ним:

1. Деморализовать конкурента, продавая свои товары ниже выставленных им цен;
2. Избежать конкуренции созданием объединенной компании;
3. Предложить конкуренту продать нам свои модели, при условии, что он откажется от изготовления фабрикуемых нами машин;
4. Повысить сбыт, расширив рекламу и увеличив количество агентов и продавцов;
5. Сделать попытку организации экспортного дела;
6. Понизить издержки производства, в первую голову сокращая накладные расходы по предприятию;
7. Остаться при старом положении вещей, в надежде, что хорошее реноме, завоеванное нашими товарами, даст нам большинство заказов;
8. Приступить к изготовлению других видов фабрикатов;
9. Сократить расходы отдела сбыта и в этих целях отпустить дорого оплачиваемых вояжеров и уменьшить траты на рекламу.

Мы просим Вас, в письменной форме, изложить свое мнение по поводу перечисленных проектов, и если у Вас имеются какие-нибудь контр-предложения, то было бы желательно с ними ознакомиться до встречи, дабы иметь время их внимательно изучить.

Если проект № 8 встречает Ваше сочувствие, т. е., если Вы тоже предполагаете, что нужно подыскать добавочный вид фабрикатов, то просим сообщить детально, какой товар, или товары Вы рекомендуете изготавливать. Было бы желательно также получить цифровые данные о размерах спроса на эти товары, о рыночной цене их, скидках, расходах по сбыту и т. д. Представляет интерес и рекомендуемый Вами способ их распространения.

Просим известить нас телеграфно о получении этого письма и одновременно сообщить, когда Вы предполагаете выехать».

*(Прим. Обратите внимание, с какой тщательностью готовится планируемое совещание: участников просят заранее подготовить свои предложения, при этом подробная описывая – в каком направлении должны развиваться данные предложения.)*

Письмо это, встретив всеобщее сочувствие, было размножено на пишущей машине и разослано всем трем вояжерам.

Врач же продолжал свой доклад:

«Я сам мог бы внести ряд целесообразных проектов о мерах борьбы с угрожающей конкуренцией, но предпочитаю оставить их покуда при себе, до встречи и знакомства с вашими продавцами. Сейчас же перейдем к обсуждению некоторых других вопросов.

Я ознакомился со статистическими данными последнего торгового года и натолкнулся на следующие цифровые отношения:

- прямые производственные затраты составляют 83,4 % от общей величины производственных затрат;
- косвенные производственные затраты (Прим. «Общепроизводственные» или «общецеховые», иными словами.) составляют 16,6 % от общей величины производственных затрат.

Косвенные производственные затраты фабрики в 16,6%, видимо, очень низки. Это объясняется отчасти тем, что содержание наблюдающих мастеров и всех регистраторов заработной платы и т. д. внесено в графу прямых производственных затрат, т.е. работа этих людей не рассматривается, вопреки обыкновению, как не относящаяся (прямо!) к продукции.

*(Прим. Этот «оптимизационный» прием используется и сегодня. Если совет директоров настоятельно требует от менеджеров контроля и «обуздания» косвенных производственных затрат, то часть этих затрат объявляется менеджерами прямыми и соответствующим образом показывается в отчетности. Если же, напротив, от менеджеров требуется неуклонное снижение прямых производственных затрат, то часть их просто переводится в разряд косвенных затрат, улучшая отчетность о затратах.*

*В самом деле, в зависимости от желательной цели, например, заработную плату мастера можно отнести и к прямым затратам, и к косвенным. А затраты, связанные с содержанием и эксплуатацией оборудования, с точки зрения подобных «фокусов» - вообще сущий клад.)*

Я не думаю, что годовые издержки по фабрике и расходы на непродуктивный труд, слишком велики для вашего предприятия, особенно, если принять во внимание большое количество различных изготавливаемых вами типов товаров. Сбережения, пожалуй, можно было бы сделать на топливе введением более экономной машины, затем — предоставлением старшему инженеру работы, которая не находилась бы в таком противоречии с оплатой его труда и его способностями.

Главное зло фабрики заключается в недостатке работы для полного использования наличных помещений, машинного оборудования, а также рабочей силы управляющих, мастеров, заведующих отделениями, словом, всех высокооплачиваемых лиц. Машины, находясь в работе, могли бы, сами по себе, дать очень высокий выпуск продукции, тем не менее, средний

коэффициент их нагрузки составляет только 44%. Средний коэффициент использования капитала, вложенного в машинное оборудование, считая в том числе и помещения, необходимые для отдельных машин, и ту часть общих издержек, которая сюда относится при вычислении стоимости так называемого „машинного часа“, равен лишь 32%. Основания этого неблагоприятного соотношения заключаются в том, что самые большие и дорогие машины, как правило, показывают лишь незначительный коэффициент нагрузки, в то время как многие меньшие машины находятся в действии 70—95% времени.

Если бы установить еще некоторые другие меньшие машины на местах, которые для них подготовлены, то можно было бы почти удвоить продукцию предприятия, при условии, конечно, что имеется возможность сбыть подобную массу товаров. Это зло при нормальном положении дел могло бы само собой смягчиться, если бы ожидалось постепенное увеличение спроса, однако, теперь, когда у нас перед глазами новая опасная конкуренция, подобный шаг мог бы только ухудшить положение.

Расходы, связанные с распространением товаров, не являются непомерно высокими по сравнению с расходами других фабричных предприятий, применяющих новейшие методы ведения дел, с их дорогими филиальными отделениями, с объявлениями в целую страницу и даже в две страницы, с расточительными окладами и комиссионными для агентов и многих других, благодаря чему издержки по продаже часто превышают стоимость производства от двух до четырех раз. Однако, расходы по продаже все же достаточно высоки для того, чтобы подумать об их сокращении.

Отношение между издержками по продаже и стоимостью производства машин, в общем, может подвергаться самым большим колебаниям. Например, я осматривал недавно фабрику на северо-востоке нашей страны и осведомился о продажных ценах специальных машин ткацкого производства. Я был изумлен необычайно низкими ценами и спросил, во что им обходятся издержки по продаже. „Они, так сказать, равны нулю, — был ответ, — всякий, кто потребляет наши машины, знает их качество и точно установленную цену, и если нуждается в одной или нескольких машинах, то посылает требование в нашу контору. Таким образом, мы не нуждаемся ни в вояжерах, ни в рекламе. Таков был старый путь ведения дела. Если кому-нибудь нужна была телега, то он шел к тележному мастеру и торговался с ним о покупке.

В наши дни, если он желает купить автомобиль, ему бросаются в глаза кричащие рекламные картины целой дюжины фабрик. На письменный запрос он получает красивый, подробный каталог. Его посещает дюжина представителей дюжины дорогих витрин главной торговой улицы, и все они приглашают его совершить пробную поездку. Когда он покупает, наконец, автомобиль какой-либо марки, то он оплачивает не только его себестоимость с добавлением разумной прибыли, но также и расходы, связанные с ведением войны во славу конкуренции — этого „жизненного нерва торговли“, войны, которая зачастую стоит ровно столько же, а то и больше, чем изготовление товара.

Пока имеется оживленный спрос на соответствующие продукты, против подобного положения дел ничего нельзя возразить, но оно приводит фабрики почти без исключения на край пропасти, как только выработка предприятий настолько повышается, что спрос отстает от количества изготавливаемых

товаров. Тогда возникает конкурентная война, из которой победителями выходят лишь сильнейшие, и этими выжившими могут быть лишь такие фирмы, которые, наряду с хорошей репутацией, обладают лучшим устройством для дешевой фабрикации и достаточным капиталом, чтобы выдерживать борьбу до тех пор, пока слабейшие противники не погибнут на поле брани.

История фабрик швейных машин и велосипедов находит свое повторение. Было время, когда швейная машина стоила 120 Рублей.

Эта цена составлялась так:

|                          |    |         |
|--------------------------|----|---------|
| Стоимость изготовления — | 20 | рублей. |
| Издержки по продаже —    | 60 | „       |
| Прибыль .....            | 40 | „       |

Когда продажная цена внезапно упала до 60 рублей, то стоимость изготовления оставалась по-прежнему 20 рублей, а издержки по продаже и прибыль были, соответственно, понижены.

Продажная цена хорошего велосипеда годами искусственно поддерживалась на высоте 200 рублей, из них 30 рублей составляли стоимость фабрикации, 130 рублей — издержки по продаже, включая сюда специальные скидки и вознаграждение за старые машины, и 40 рублей — прибыль. Цена неожиданно упала до 100 рублей, потом до 80 и до 60 рублей. Вследствие этого 3/4 фабрикантов должны были объявить себя банкротами или привлечь новые капиталы и обратиться к производству автомобилей.

Вашему делу не угрожает непосредственная опасность из-за недостаточности машинного оборудования, слишком высоких издержек по продаже или недостатка свободных капиталов на то, чтобы выдержать период плохого состояния дел. Если вы будете вынуждены создать добавочную фабрикацию в вашем деле, дабы сохранить производство предприятия на прежнем уровне, то исключительно важным будет вопрос о выборе надлежащего вида фабриката, который вы сможете изготавливать, благодаря оборудованию вашей фабрики, по меньшей мере, столь же дешево, как и опаснейший ваш конкурент. Это должен быть такой фабрикат, на который имеется широкий и постоянный спрос, не подвергающийся изменениям, благодаря колебанию моды, и для изготовления которого вам не нужно вкладывать в дело весь свой капитал, рискуя тем самым, в случае кризиса или периода неблагоприятной финансовой конъюнктуры, оказаться без необходимых резервов. Ваш производственный капитал недостаточно велик для того, чтобы позволить вам втягиваться в спекулятивные начинания, как бы ни были велики надежды на большую прибыль. А создать новый капитал для фабричного предприятия путем продажи еще не зарекомендованных акций окажется чрезвычайно трудным при современном положении денежного рынка.

От трех ваших продавцов я рассчитываю получить кое-какие удачные предложения относительно вида товаров, изготовлением которых мы могли бы попутно заняться, но если они ничего заслуживающего внимания не представят, то мы должны будем выяснить это путем систематического исследований.

Ваш управляющий фабрикой просил меня высказать свое мнение относительно того, как повлияет угрожающее нам понижение пошлины на привозимые товары.

Поскольку вопрос идет о вашем собственном предприятии, то я мало верю, чтобы пошлина понизилась до такого уровня, когда охрана от внешнего рынка прекращается, или что дело пойдет так далеко, что для иностранных фабрик станет выгодно взяться за изготовление вашего фабриката, или что вам станет выгодно прикрыть здесь свою фабрику и изготавливать свои товары за границей. Напротив, я опасаясь, что в самой стране спрос на ваши продукты сократится, так как фабрики, которые у вас покупают товары, едва ли будут испытывать охоту вкладывать деньги в новые машины, тогда так их доходы, благодаря понижению пошлин, будут близки к нулю.

По этим двум причинам — угрожающей конкуренции и предстоящему понижению пошлин с их неисчислимыми последствиями — мы должны подготовиться к наихудшему. После совещания с вашими продавцами, я предложу известные изменения в управлении отделом сбыта, но, что бы мы ни делали при таких обстоятельствах, мы не должны поступать поспешно.

Я повторю уже ранее цитированное место из одного доклада, приобретшего широкую известность. Сказанное там относительно организации производства может быть с полным правом распространено на происходящее вне фабрик, а, следовательно, и на отдел сбыта:

„Введение современной организации в каком-нибудь предприятии должно происходить постепенно. Причины так называемых неудач бывают, как правило, двоякого рода: недостаточная способность приспособления к новым требованиям у руководителей и торопливость при введении новой системы. Второй момент является более существенным. Нельзя к достаточной мере даже указать, насколько опасно поспешное проведение каких бы то ни было изменений в управлении“.

*(Прим. Не в этом ли кроется причина неудач в большинстве предпринятых на отечественных предприятиях проектов – по внедрению ERP-систем, сильно сбалансированных показателей и разных прочих реинжинирингов?)*

Я хотел бы, однако, уже сейчас упомянуть, что изменения, которые я имею ввиду, состоят в том, чтобы освободить управляющего фабрикой от всех работ, которые связаны с отделом сбыта, за исключением лишь того, что он должен принимать участие в решении вопросов о введении новых отраслей фабрикации. Конечно, я не хотел бы провести эти изменения без его полного одобрения, но деталей я еще не выработал. Как только я это сделаю, я об этом переговорю с управляющим фабрикой».

За этим длинным докладом доктора последовала оживленная дискуссия, однако, в основе все присоединились к выводам и сошлись на том, чтобы до прибытия продавцов никаких дальнейших совещаний не устраивать.

## 5. Сопещение с продавцами

Переговоры дирекции с продавцами происходили в условленный день. От каждого из них предварительно поступило письмо с изложением его мнения. Прежде всего, получилось **послание от Брауна**, который в течение последних двух лет подвизался в западной части страны.

Это письмо гласило следующее:

«Моя работа в течение первого года была преимущественно подготовительного свойства. Я обращал внимание предполагаемых покупателей на наши товары и устанавливал некоторые машины для опыта, чтобы иметь возможность показать их на деле, а также, чтобы получить данные о продуктивности их работы. Во втором году дело пошло очень хорошо, и если какая-либо конкуренция не встанет на нашем пути, то мы можем рассчитывать в дальнейшем на три или четыре хороших деловых года, в течение которых мы снабдим нашими машинами почти все солидные фабрики. После этого, по моим ожиданиям, последует уменьшение спроса, так как нашими изделиями будут достаточно насыщены, и новые продажи сделаются возможными лишь по мере того, как будут расширяться существующие предприятия или возникать новые.

Если же новая конкуренция выдвинет на рынок машины, равные нашим по достоинству, и развернет интенсивную деятельность по их распространению, то продажа обеих фирм достигнет, быть может, в сумме 120% от нашего теперешнего годового оборота. Основываясь на хорошей репутации, которую уже приобрели наши товары, я надеюсь, что на нашу долю придется, как это можно ожидать, 80% оборотов. Иными словами, наш годичный оборот понизится на 20%, в то время как годичные расходы отдела сбыта на жалование, командировки и пропаганду не уменьшатся.

Понижение цен является самоубийством. Поскольку покупатели знают, что машины всякой иной фирмы стоят столько же, сколько и наши, они готовы охотно платить и дальше ныне установленные цены, которые ведь не высоки, особенно, если принять во внимание хорошее качество товара. Но стоит только один раз распространиться понижению цен, и этому уже не будет конца. Покупатели станут задерживать покупки, пока цены не достигнут самого низкого уровня. Если дело заходит так далеко, то о прибыли больше не может быть и речи, и тогда самое лучшее — дело прекратить и фабрику вместе со складами, патентами и т. п. продать конкуренту, так как он может заплатить за это лучшую цену, чем кто-нибудь другой.

*(Прим. Не стремитесь непременно снижать цены в попытке выиграть конкурентную борьбу.)*

Больное место нашего дела на западе — это высокие расходы по продаже. Покупатели живут далеко друг от друга, путевые издержки велики, а возможная выручка — при 1000 км железнодорожного пути и 500 руб. издержек — ограничена. Если бы мне пришлось распространять большее число

разнообразных товаров, то я мог бы при одинаковых условиях продать в 5 раз больше.

Мое предложение для улучшения продажи в западной части страны следующее. Сократите ваши издержки по продаже, передав мне исключительное представительство вашей фабрики в области западнее Миссисипи. Высчитайте, в каком процентном отношении к ценам прейскуранта, с вычетом практикуемых скидок, стоят в последние годы издержки по продаже в этой области, включая сюда специальные скидки для торговцев-посредников, жалованье, комиссионные, путевые и почтовые расходы, и считайте мне товары по прейскуранту, с вычетом скидок и специальных уступок, которые составляют – 2/3 прейскурантной цены.

Например, вы продавали в последние годы известную машину по прейскуранту в 200 рублей. Из этой суммы на долю фабрики достается только 80 руб., в то время как издержки по продаже достигают 120 рублей. Я могу довольствоваться более скромной скидкой (и, таким образом, фабрике останется 120 рублей), так как имею намерение распространять, наряду с вашими, еще другие товары, которые, конечно, вашим продуктам никакой конкуренции не составят. Кроме того, я буду тщательно следить за всяким фактором, влияющим на издержки по продаже, особенно за специальными скидками посредникам и другим торговцам, которые, на мой взгляд, все еще расточительно высоки. В случае, если мое предложение будет встречено благоприятно, я охотно готов на предстоящем совещании условиться о деталях».

*(Прим. Итак, первый продавец категорически против снижения цен.*

*Он предлагает наделить его статусом эксклюзивного торгового представителя в определенной области страны. При этом он рассчитывает на меньшее вознаграждение, по сравнению со скидками, которые в настоящее время фабрика раздает посредникам и прочим торговцам. При таком раскладе, реальная выручка фабрики увеличится в 1,5 раза.)*

**Второй продавец, Шмидт**, работавший в средней части Соединенных Штатов, именно между Буффало, с запада, и Сан-Луи, с востока, и от канадской границы до Мексиканского залива, прислал письмо, звучавшее совсем иначе:

«Проникновение конкуренции в поле нашей деятельности создает положение, подобное образованию второго газового общества для обслуживания тех же улиц или второй, параллельно идущей, железной дороги, из которых каждая сама в состоянии обслужить целиком всю потребность.

В таком случае создаются две фабрики, два аппарата по распространению изделий, удвоение путевых издержек, расходов на рекламирование и т. д. И все это для дела, размеры которого едва ли достаточно велики только для одного предприятия. Это мотовство, расточение капитала и человеческой энергии! Это ведет к войне, из которой, конечно, сильнейший выйдет победителем, но обе партии окажутся на краю финансового краха и под конец одно предприятие погибнет. Мои естественные наклонности влекут меня к борьбе. Но меня прельщает больше пыл сражения, чем плоды победы, и если директора решат

пробиваться и показать, что наше предприятие является лучше поставленным, тогда они могут на меня рассчитывать вплоть до последнего удара мечом.

Но я нахожу, что директора в своих решениях не должны поддаваться каким-либо чисто личным побуждениям, но обязаны иметь в виду только обеспечение акционерного капитала и приносимого им дохода. Мы не должны вступать в борьбу, если определенно не знаем, что мы сильнее врага и что мы достигнем своей цели раньше, чем наш капитал будет исчерпан.

По всему тому, что я мог установить, враг сильнее, чем мы! Правда, у нас лучшее и более современное предприятие с лучшим управлением внутри фабрики, но наш конкурент может во всякое время свое предприятие модернизировать и свою организацию улучшить. Он имеет большие денежные резервы и меньшие накладные расходы по сбыту, — пропорционально объему дела, которое в два или три раза больше нашего.

Если только он приступит к изготовлению одинаковых с нами машин, то на его предприятии мало скажется, сможет ли он покрыть 20, 40 или 60 % всего спроса. Для нас же это вопрос о том, быть или не быть.

Мы следовали изречению Карнеджи: „Клади все яйца в одну корзину и хорошенько присматривай за ней“. И в этом наша слабость. Мы часто не можем воспрепятствовать тому, что некоторые яйца разбиваются. Наши конкуренты руководствуются противоположным изречением: „Имей всегда на своем луке больше одной тетивы“. И в этом их сила. Если какая-нибудь одна отрасль их дела терпит поражение, то они могут удержаться при помощи другой.

Поэтому мой совет - избегайте конкурентной войны! Обратитесь к вашему сопернику и предложите ему объединение. Выложите ваши карты открыто на стол и просите его сделать то же самое. Если он, действительно, имеет намерение производить и продавать такие же машины, как и вы, то покажите ему, что стоимость изготовления у них выше, чем у вас. Что вы, получив их модели и чертежи, в состоянии будете дешевле для них производить машины, чем это им будет обходиться в их собственном производстве, ибо вы лучше подготовлены по этому виду работы, обладаете новым машинным оборудованием и работаете по принципам научной организации, которая в их фабрике еще не введена.

Далее, что вы, сталкиваясь с их более разветвленным аппаратом по продаже и меньшими издержками по распространению, решили, со своей стороны, изменить свою продажную политику и тем значительно уменьшить свои издержки. Так как ваши изделия уже завоевали себе хорошую репутацию, вы в состоянии распустить вояжеров и прибегнуть к более дешевому способу распространения, именно — путем публикаций и обращений к соответствующим фирмам с предложением скидок с цены. Подобный шахматный ход не пройдет для конкурента без убытка. Коли он деловой человек хорошего среднего типа, то он вам, без сомнения, скажет, что он сам превосходно знает, что для его дела является самым выгодным, и что он будет следовать по тому пути, на который однажды вступил, чтобы, по крайней мере, в течение года или двух его практически испробовать. На этом основании он не обнаружит до поры до

времени никакой склонности вступать с вами в переговоры. Тогда вы скажите, что вы отнюдь не торопитесь, он может в полном спокойствии это дело обдумать в течение недели или двух, и тогда, быть может, он сделает какое-либо предложение вам или вы - ему.

До этого вы должны быть готовы встретить с его стороны окончательный отказ вступить с вами в переговоры. Постарайтесь выяснить, какие товары ваш конкурент производит в массовом масштабе, и особенно обратите внимание на те из них, на которые имеется большой и всеобщий спрос, причем, с одной стороны, цены и скидки не регулируются картелированием и „соглашениями“, и с другой стороны, появление нового фабриката не поведет ко всеобщему понижению цены. Подобный вид фабриката должны вырабатывать и вы, чтобы вести свое производство с полной нагрузкой, если конкурент отнимет у вас часть заказов нашего основного предмета производства. Этим же способом вы окажете действительное давление на конкурента, желающего фабриковать ваши специальные машины.

Однако, если он поддастся доводам рассудка, то поймет, что это - глупое расточительство, когда две фабрики заняты изготовлением одинакового вида фабриката, на который, сверх того, имеется ограниченный спрос и для дешевого изготовления которого одно из двух предприятий значительно лучше приспособлено. Не менее глупо и то, если друг с другом борются два аппарата по распространению, из которых каждый сам в состоянии обслужить дело. Быть может, поэтому, он согласится предоставить производство ваших машин вам, а себе взять сбыт ваших машин, наряду с продажей своих собственных фабрикатов. При этом было бы выгодно, если бы он включил в свою организацию по сбыту ваших продавцов, которые хорошо знакомы с делом.

Ваш юрисконсульт будет в состоянии вам сказать, не является ли подобное соглашение „объединением в целях парализования торговли“, то есть нарушением закона Шермана. *(Прим. Закон Шермана, по видимому, является нормативным актом, препятствующим созданию монополий и образованию картельных соглашений.)* Я думаю, что вряд ли подобная сделка противоречит упомянутому закону, тем не менее, если это так, то, без всякого сомнения, имеется ряд других путей, и именно законных путей, чтобы подобное соглашение заключить и, таким образом, избежать расточительства, которое естественно произойдет, если две фабрики будут делать работу, с которой в состоянии справиться и одна.

Если же конкурентную войну не удастся предотвратить, тогда вам придется плыть без надежды на спасение к краю пропасти, и самое лучшее в таком случае — продать фабрику и удалиться от дел. На худой конец можно подумать о фабрикации других видов товара. В настоящее время я, к сожалению, не могу сделать подходящего предложения, но, быть может, я буду в состоянии предложить что-нибудь подходящее на совещании».

*(Прим. Итак, второй продавец предлагает постараться избежать конкурентной борьбы, для чего вступить в объединение с конкурентом. Роли в этом объединении должны быть распределены следующим образом: «наша*

фабрика» берет на себя производство, а бывший конкурент будет отвечать за сбыт.

*В случае же отказа конкурента от объединения предлагается включить в продуктовую линейку новые продукты, в т.ч. - из арсенала конкурента.)*

**Третий продавец, Робинзон**, который объезжал восточную часть страны, высказывал в письме убеждение, что положение совсем не так опасно:

«Если, — полагал он, — продажа машин, изготовляемых теперь нами, уменьшится, благодаря конкуренции, на половину, то мы должны сразу подыскать себе новый вид фабриката. В мире существует громадное количество других предметов, которые можно изготовлять, и все, что мы должны делать, — это усердно всматриваться и нащупывать то, что мы сможем успешно фабриковать при помощи нашего машинного оборудования, и на что имеется широкий и постоянный спрос.

Например, подумайте хотя бы об изготовлении небольших нефтяных моторов в 1—6 лш. сил, употребляемых для моторных лодок, насосов и сельскохозяйственных целей. Существуют сотни фабрик, которые изготовляют подобные моторы, но среди них наверно найдется не более дюжины таких, которые поставляют на рынок машины, обладающие высоким качеством при незначительных издержках производства.

Разрешите нам произвести исследование тех небольших фабрик, которые изготовляют хорошие машины, а также и тех предприятий, которые выбрасывают на рынок менее ценные моторы любой цены, и тогда можно будет установить, не в состоянии ли мы создать ряд чертежей и моделей, которые могли бы служить образцом первоклассной машины. Мы должны установить нормальные типы цилиндров, поршней, рычагов, валов и всех мелких частей и стремиться все это хорошо предусмотреть. В таком случае мы могли бы предложить вышеупомянутым предприятиям целые машины или машинные части. Мы могли бы продавать многим вполне готовые моторы по такой цене, которая ниже стоимости изготовления, существовавшей до сих пор. Другим мы могли бы поставлять цилиндры, нижние плоскости, колбы или мелкие части дешевле, чем они сами изготовляют на своих собственных фабриках, и они могли бы взяться за сборку, пригонку, испытание и продажу. Тогда нам не придется возиться с розничной продажей машин, предоставим теперешним фабрикантам распространение, а сами ограничимся изготовлением моторов и моторных частей.

Я говорю здесь о нефтяных моторах только в качестве примера. Возможны сотни других предметов, для изготовления которых наше предприятие пригодно и которые могут дать одинаковые или лучшие результаты.

Могу сделать и другое предложение.

Пусть каждый наш вояжер при своих посещениях различных городов стремится не только сбывать наши машины покупателю, но пусть также выведывает одновременно у фабрикантов металлических изделий посещаемых им местностей, какую часть фабрикатов, вместо того, чтобы производить в своих предприятиях, они охотнее готовы были бы покупать, если бы только

нашелся кто-нибудь, кто согласился бы их достаточно дешево поставлять. Только очень немногие из подобных фабрик производят машинные винты, болты, гайки или мелкие шестерни в своей токарной. Они могут подобные материалы дешевле покупать на специальных фабриках. Точно так же они очень охотно согласятся приобретать вполне готовые точеные и полированные валы определенных размеров и многие другие части, если покупка их представит достаточную выгоду.

Поручите нашим продавцам собирать сведения о теперешней стоимости изготовления подобных частей и о возможном спросе на них, и тогда мы сможем из этих видов изделий выбрать самые для нас подходящие и прибыльные, и приступить к их фабрикации. Мы могли бы, кроме того, путем объявлений опубликовать, что наше предприятие принимает заказы на всякие работы в области фабрикации легких и среднетяжелых металлических изделий с указанием имеющихся в нашем распоряжении машин и их производительности. Можно также отметить в этих объявлениях, что мы не только обладаем наилучшими приспособлениями для массового производства по самым дешевым ценам, но и превосходно подготовлены к изготовлению эскизов, чертежей, моделей, образцов, производству опытов и т.д. Короче говоря, что мы могли бы оказывать действительную помощь изобретателям и пр. при создании и использовании новых машин. По моим предположениям, имеется масса работы подобного рода, и мы должны только не зевать, чтобы часть ее перепала нам для нашего предприятия».

*(Прим. Итак, третьим продавцом предлагается стать фабрике поставщиком комплектующих для других производителей.)*

Доктор еще до заседания читал и обсуждал совместно с директорами письма продавцов. Каждому из вояжеров, вскоре по прибытии, были переданы для просмотра письма двух других, дабы каждому из них предоставить возможность с надлежащей осведомленностью принимать участие в дискуссии по поводу сделанных предложений.

В заседании первым получил слово сам врач:

«Мы исходили из предположения, что конкуренция будет настолько ожесточенной, что наш оборот сократится наполовину, а цены будут понижены до такого уровня, что нам не останется никакой прибыли. Между тем, для наших предположений мы не имели никаких оснований. Поэтому я решился еще до того, как получилось письмо мистера Шмидта, отыскать нашего будущего конкурента и, если возможно, выяснить, как далеко, по его предположениям, будет идти соревнование. Письмо Шмидта подало мне мысль, воспользовавшись случаем, одновременно выяснить, как отнесутся наши конкуренты к соглашению, при котором мы будем изготавливать их машины вместе с нашими собственными, тогда как они возьмут на себя общую продажу всех продуктов. В лице председателя общества я встретил в высшей степени приятного и любезного господина, который охотно согласился выложить свои карты на стол. Прежде всего, он мне указал, что конкуренция даже отдаленно не будет столь ожесточенной, как мы опасались. Его политикой всегда было, сказал он, иметь больше одной тетивы на своем луке, т.е. изготавливать в своей фабрике различные виды изделий с расчетом, чтобы рабочие и машины перешли к производству таких товаров, на которые имеется

оживленный спрос, если сбыт других изделий станет заметно падать.

Он всегда стремится включить новые виды изделий в производственную программу, (и именно такие, относительно которых предварительные работы и опыты уже проделаны), которые уже завоевали известную область сбыта и у которых разница между продажной ценой и себестоимостью обещает существенную выгоду. Он предоставляет другим дорогие и рискованные работы - прокладывая пути новым изобретениям и пробуждая в публике потребность в них. (Прим. Путь инноваторов не всегда финансово успешен и всегда сложен.)

Он желает свое предприятие полностью посвятить изготовлению товаров, на которые имеется широкий и постоянный спрос: при этом он держит цены на достаточно низком уровне, чтобы сохранить круг своих покупателей. Благодаря этим мероприятиям, текущие издержки фабрики и отделений по продаже остаются незначительными по сравнению с оборотом. Как только его конкуренты начинают понижать цены на какой-либо вид изделий, он проделывает то же лишь до известной границы, перейдя которую, прекращает выработку соответствующих товаров и предоставляет рынок противнику, а свою фабрику занимает работами, которые приносят большой доход. Председатель является человеком доброго старого времени, который руководствуется в своих деловых решениях рядом старых поговорок, таких как:

- „Быстрый оборот, малая прибыль“;
- „Живи и жить давай другим“;
- „Не берись за дела, для которых твой капитал слишком мал“;
- „Быстрый оборот сберегает капитал“.

Он является ярким противником всяких монополий и объединенных компаний, какого бы то ни было свойства. Предложение держать цены на известной высоте путем создания совместной организации сбыта, по его мнению, означает в основе своей ничто иное, как создание монополии и противоречит не только букве закона Шермана, но также и его толкованию высшим судебным учреждением. Он полагает, что массы имеют право на участие в сбережениях, которые фабрика дает при возрастающем обороте, ибо, в конечном счете, усиленный спрос создают покупатели. Поэтому публика имеет право использовать выгоды, возникающие благодаря тому, что конкурентная война понижает цены. Всякий союз с целью воспрепятствовать открытому торговому обороту и тем лишить покупателей возможности пользоваться подобными низкими ценами — морально должен быть поставлен на одну линию с дневным грабежом. Роспуск постановлениями судебных инстанций подобных объединенных компаний — это только вопрос времени.

«Чтобы этим закончить, - сказал наш дружественный конкурент, - заявляю, что я решил производить ваши машины на том же самом основании, на каком я решил изготовлять какие бы-то ни было другие товары, для производства которых моя фабрика приспособлена. Я увидел, что можно заработать деньги, благодаря тому, что вы устанавливаете слишком высокие продажные цены сравнительно с расходами на материалы и заработную плату, и что, благодаря высоким издержкам по

сбыту, вы попали в относительно неблагоприятное положение. Точно также ваше положение невыгодно, вследствие высоких накладных расходов предприятия, которое у вас всегда работает с половинной нагрузкой, так как ограничивается производством одного сорта товаров. Единственное преимущество, которое вы, по сравнению со мной, имеете, это меньшая заработная плата на единицу товара, так как вы располагаете лучшим машинным оборудованием и ввели у себя научную организацию дела. Я, наоборот, имею преимущество, благодаря меньшим текущим расходам по фабрике, которая всегда работает при полной нагрузке, изготавливая товары различных сортов, также благодаря научному руководству отделениями по продаже, где строго соблюдается правило, что каждый израсходованный доллар должен себя окупать.

Предположим, наконец, что я бы отказался эти машины вырабатывать! Ведь это только вопрос времени, и за фабрику их взялся бы кто-нибудь другой. Высокие цены и хорошие барыши всегда порождают конкуренцию. Если мы оба составим сейчас объединенную компанию, то пройдет совсем немного времени, и кто-нибудь третий выступит в качестве конкурента.

Вам нечего опасаться сильной конкуренции, которую я, будто бы, составлю вам в этих машинах. По всем предположениям, я вряд ли смогу в течение первого года понизить цену их больше, чем приблизительно на 10%. Я не ожидаю также, что мой оборот достигнет более четверти вашего. Вы могли бы легко удержаться на нынешнем уровне производства и компенсировать потери путем изготовления и продажи некоторых товаров нашей специальности. Вы совершенно свободно можете подражать какому-нибудь из них, конечно, за исключением тех, которые ограждены патентами. Нам нет никакого основания быть врагами из-за того, что мы находимся в деловом соревновании. Поскольку мое предприятие так сильно нагружено, что мы вынуждены части для наших товаров приобретать извне, я охотно дам вам заказ на подобные части, если вы сможете их изготавливать по подходящей цене».

## 6. Предложения и советы врача

Этим доктор закончил свой доклад о переговорах с конкурентом, после чего продолжал:

«Нет никакого смысла ломать себе голову над тем, как бы избежать конкурентной войны. Мы должны считаться с тем фактом, что наш оборот будет уменьшаться, а цены — понижаться.

Я толковал с управляющим фабрикой и нашел его вполне подготовленным к тому, чтобы отказаться от ответственного руководства отделом сбыта. Он рекомендует назначить управляющего отделом сбыта и включить в состав дирекции как его самого, так и этого управляющего отделом сбыта, чтобы их обоих привлечь к более тесному взаимодействию с директорами, чем это было раньше, при их зависимом положении. Основные вопросы хозяйственной политики, как фабрикация, так и продажи, подлежат обсуждению на общем собрании, которое вынесет по ним решение, однако, в сфере своей деятельности, поскольку дело касается частных дел, как управляющий фабрикой, так и управляющий отделом сбыта действуют совершенно самостоятельно. Этот план я вполне одобряю.

*(Прим. Предлагается, таким образом, все вопросы по сбыту снять с нынешнего управляющего фабрикой, а для решения этих вопросов ввести должность управляющего отделом сбыта.)*

Точно также я вполне присоединяюсь к предложению мистера Робинсона — установить путем систематического исследования, к каким другим отраслям фабрикации нам наиболее выгодно перейти. Считаю также разумным дать объявления о приеме нашим предприятием металлических заказов всякого рода.

Мистер Шмидт, на мой взгляд, рассматривает влияние конкуренции с точки зрения слишком пессимистической. Он пишет - две фабрики, два аппарата по продаже изделий, удвоение путевых издержек, расходов на рекламу и т. п. И все это для дела, объем которого едва ли достаточно велик для одного предприятия. В этих словах я вижу слабый пункт его заключений. Обороты, которых мы можем достигнуть, не ограничиваются спросом на наши специальные машины, ибо мы можем изготовлять другие товары. Они также не ограничиваются выработкой наших изделий, так как мы могли бы изготовлять целый ряд частей для других фирм, или, если бы в нашем распоряжении были достаточно обильные капиталы, мы могли бы расширить наше дело. Нет, объем наших оборотов определяется нашей коммерческой сноровкой, нашей способностью подыскивать вещи, на которые есть спрос и которые мы можем с выгодой изготовлять, а так же капиталом, которым мы обладаем или который мы могли бы привлечь, чтобы расширить наше дело.

Что касается выживания наиболее приспособленного, то наша фабрика является работоспособнейшей. Она останется существовать, даже если ее владельцы будут объявлены банкротами. Машины, которые мы

изготавливаем, являются лучшими в своем роде, они также уцелеют, даже если мы перестанем их вырабатывать, так как другие возьмутся за изготовление их. Наша слабость лежит в известной неповоротливости или, лучше сказать, в том, что мы прозевали необходимость взяться за изготовление разного сорта фабрикатов, чтобы держать наши мастерские всегда с полной нагрузкой. Кроме того, мы не проявили стремления найти менее дорогие пути для распространения наших товаров, Обе эти погрешности нужно теперь исправить, первую — подыскав предприятию, по плану м-ра Робинзона, другие работы, вторую — изменив наши методы продажи, к чему относится также принятие сделанного нам м-ром Брауном предложения, именно предоставить ему, если удастся сойтись в условиях, единственное представительство для западной области. Наконец, необходимо также назначить управляющего отделом сбыта. Я ознакомился со всей деловой карьерой м-ра Робинзона и с его деятельностью для нашего предприятия и выяснил его взгляд на задачи, стоящие перед управляющим отделом сбыта, и из всего, что я установил, мне представляется, что он будет чрезвычайно пригоден для данного поста. Поэтому я вскоре буду иметь удовольствие видеть его руководителем нашей организации сбыта».

*(Прим. Главный свой диагноз доктор сформулировал так: фабрика «зациклилась» на одном виде фабрикатов, вместо того, чтобы производить и другие продукты и обеспечить полную загрузку имеющихся мощностей, а также использует не самые удачные варианты сбыта производимого фабриката.)*

После этого было запрошено мнение м-ра Робинзона.

Он коротко поблагодарил доктора за его дружественное слово и потом продолжал:

«Есть две вещи, о которых я хотел бы говорить применительно к будущему развитию нашего дела.

Во-первых, мне кажется необходимым предложить — беречь наш капитал, что даст нам возможность счастливо преодолеть невзгоды, к которым мы, очевидно, приближаемся. Хотя мы вынуждены распространить нашу деятельность на новые отрасли и тем самым создать для нашей фабрики достаточную нагрузку, тем не менее, мы не должны допускать никаких начинаний спекулятивного свойства, требующих вклада капиталов. Мы не должны расходовать крупных сумм на новые модели или специальные орудия и не должны слишком усердно заниматься изготовлением товаров, на которые у нас нет в наличности прочного спроса. При решении вопросов о включении новых видов фабрикатов в нашу производственную программу я буду настойчиво рекомендовать, чтобы мы вкладывали лишь те капиталы, без которых мы действительно в состоянии обойтись.

Мы не должны полагаться на то, что в тяжелые времена банки вызволят нас из каких бы-то ни было трудностей. При наступлении плохого периода, банки ограничивают кредит и, как результат этого, предприятие должно будет объявить банкротство. Широко разветвленное дело без осязательных денежных резервов есть опасная штука, когда идешь навстречу трудному периоду.

Во вторую очередь, я думаю о том, что мы должны подготовиться к большим изменениям в ведении торговых дел. Тридцать лет тому назад железоделательный завод обладал одной или двумя домнами. Он покупал руду, кокс и известняк от трех различных фирм, изготавливал чугуны и продавал его на сталелитейный завод: этот завод делал железо и продавал его в полосах на прокатный завод, изготавливавший в свою очередь из него гвозди, которые потом через оптовых торговцев, посредников и мелких продавцов доходили, наконец, до потребителя. Между извлечением сырья из почвы и покупкой фунта гвоздей потребителем происходило девять обособленных операций по продаже. Близок день, если он уже не наступил, когда гвозди будут получать из магазина металлических изделий, являющегося собственностью железных и стальных заводов, которые, в свою очередь, получают руду, уголь и известняк из собственных производств, сами изготавливают чугуны и в собственных мастерских производят над ним все процессы превращения, пока он в форме гвоздей не попадет в торговлю. (Прим. Прообразы современных вертикально-интегрированных холдингов?)

С другой стороны, мы имеем примеры того, что торговые дома являются собственниками фабрик и закупают целиком всю выработку других предприятий.

Наконец, имеются комиссионные общества, которые распространяют продукты сотен фабрик и, быть может, спустя некоторое время сделаются собственниками целого ряда их. В один прекрасный день может явиться к нам какой-нибудь торговый дом, комиссионное общество или иное предприятие по продаже и заключить с нами договор, по которому оно возьмет на себя распространение всей нашей продукции или предложит, чтобы наша фабрика работала исключительно для их фирмы.

Или, может быть, мы придем к заключению, что целесообразно совершенно отделить наше предприятие от организации сбыта и всю нашу продукцию продавать новому обществу, акционерами которого мы, смотря по желанию, можем состоять или не состоять. Это общество должно будет в таком случае взять на себя обязанность — доставлять нашему предприятию достаточные заказы, чтобы оно всегда работало с полной нагрузкой, а также авансировать его для оплаты материалов и труда, что избавит фабрики от всех финансовых забот.

Быть может, окажется целесообразным, чтобы мы сами, своими средствами или при содействии чужого капитала, образовали общество по распространению машин, и таким образом, сделались бы генеральным представителем многих машинных фабрик, изготавливающих, естественно, товары самого различного сорта, так что не может быть и речи о конкуренции между ними. Это будет не соглашение для ограничения свободного торгового оборота, а объединение для повышения производительности, для достижения большей экономии в издержках по продаже, главная задача которого будет заключаться в том, чтобы понижать цены для потребителя, предоставляя, тем не менее, фабриканту соответствующую прибыль.

Поймите меня, как следует, я не предлагаю в настоящее время организовать подобное предприятие, я привожу лишь примеры, чтобы показать, какими разнообразными способами и приемами может быть достигнуто понижение издержек по продаже».

После этого слово было предоставлено одному из акционеров:

«В способе и манере доктора исследовать недостатки индустриального предприятия и рекомендовать против них лекарство мне особенно нравится то, что он не удовлетворяется половинчатостью и не выражает своего мнения, пока не исследует тщательно положения. Если он желает слышать мнение других людей, то он вырабатывает вопросный лист и предоставляет достаточно времени, чтобы обдумать вопросы и выработать письменные ответы на них. Я следую его примеру и ставлю следующие вопросы:

- Каково Ваше мнение о современном положении дела?
- Какие шаги Вы рекомендуете предпринять немедленно и какие пока могут быть отсрочены, но уже теперь должны рассматриваться с расчетом на их дальнейшее проведение?

Я хотел бы, чтобы ответы были изложены в письменной форме, так чтобы я мог взять их к себе домой и спокойно над ними подумать. Здесь не ожидается такой ответ на вопрос, который представлял бы окончательное выражение мнения или подробный доклад, здесь имеется в виду только предварительное высказывание, которое завтра доктор мог бы видоизменить, если бы признал это необходимым. Поэтому, я надеюсь, что доктор согласится сейчас продиктовать свой ответ с тем, чтобы каждый из нас получил экземпляр, который послужит основой для дальнейших совещаний».

Доктор дал свое согласие, но оговорился, что у него не было времени тщательно выработать свой ответ, который, поэтому, будет звучать несколько отрывочно и несвязно и, быть может, потребует изменений. Он продиктовал следующее:

«Во-первых, о современном положении вещей.

Устройство фабрики: местоположение, постройки, машинное оборудование, приток рабочей силы, научная организация предприятия в мастерских — все превосходное. Управляющий фабрикой—в высшей степени дельный, поскольку дело касается производства, но неопытный в руководстве организацией сбыта и особенно - в установлении торговой политики.

Вид и качество товаров: превосходные, однако, некоторые сорта изготовлены в слишком многих различных размерах, поэтому необходимо держать на складе очень много машин, а также и соответственно большой запас более или менее сложных машинных частей. Конструкция многих машин должна быть изменена, чтобы сделать возможным более дешевый способ производства.

*(Прим. Речь идет о том, что выпускаемый вид машин имеет много типоразмеров, что создает проблемы в управлении запасами как самих машин, так и запасных частей к ним.)*

Возможности сбыта товаров, в настоящее время изготавливаемых фабрикой: только таковы, чтобы держать фабрику с нагрузкой от трети до половины ее полной производительности. В перспективе — дальнейшее уменьшение спроса, благодаря конкуренции и всеобщему упадку в делах.

Отделение по продаже: в существующей форме хорошо управляется,

однако, обходится дорого, с большими издержками по распространению, что обуславливает для потребителя высокие продажные цены. В западной части страны издержки по распространению будут уменьшены, благодаря агентурному договору с вояжером фирмы, до сих пор работавшим в этой области. В остальных частях страны соотношение между издержками по распространению и продажной ценой будет складываться неблагоприятнее в той самой мере, в какой будет понижаться сбыт.

Планы будущего развития: до сих пор еще не выработаны.

Капитал: достаточный, чтобы при быстром обороте, без больших ссуд, держать предприятие при полной нагрузке, это значит, что период от покупки сырья до оплаты счетов за товары не должен превышать 3—6 месяцев. Недостаточный, если оборот производится медленно, при слишком большом запасе сырых материалов и полуфабрикатов, при слишком больших складах готовых изделий и медленном поступлении платежей. Далее, недостаточный, чтобы допустить расходы на улучшение силовой станции и переделку конструкций и моделей, благодаря чему можно было бы значительно удешевить производство.

*(Прим. Это еще один аргумент в пользу снижения уровня запасов.)*

Теперь к предложениям.

Фабрика и продукты: не изменяйте ничего в устройстве фабрики или в системе ее управления.

Поручите эксперту по силовым станциям представить подробные указания, как можно наилучше сократить расход угля для станции, отопления и освещения, и какое преимущество составит — если только встает вопрос о преимуществе получения энергии для двигателей и освещения с центральной станции.

Ваш старший инженер пусть вам скажет, насколько достижимо удешевление производства отдельных машин путем значительных изменений конструкции. Предложите управляющему фабрикой сообщить вам, какие препятствия имеются к тому, чтобы отказаться от производства некоторых более мелких номеров различных машин и какие преимущества представит эта реформа. Поручите ему, кроме того, установить, не целесообразно ли покупать определенные мелкие части у других фирм, при том условии, что машинные станки, на которых они теперь изготавливаются, удастся занять другой работой в течение большей части рабочего времени.

Увеличение области сбыта: поручите управляющему отделом сбыта выискать тех фабрикантов машин, которые имеют предприятия за границей, а также торговцев с иностранцами и других лиц, сведущих в вывозе машин. Подобные лица смогут, без сомнения, сообщить, какие имеются возможности для продажи за границей наших изделий, и каким путем можно было бы завести подобное дело. Кто-нибудь из его подчиненных мог бы также просмотреть отчеты консульств. Быть может, он там найдет полезную информацию относительно перспектив, какие, могут иметь наши машины на экспортном рынке.

Отделение по продаже: это отделение должно немедленно произвести

исследование в двух направлениях.

Во-первых, относительно возможности уменьшить издержки по распространению, что дало бы нам возможность понизить наши продажные цены, не сокращая наших доходов.

Во-вторых, в целях выяснения, какие другие товары наше предприятие могло бы производить, которые приносили бы при большом сбыте соответственно хороший доход. Наши теперешние изделия уже пользуются столь хорошей репутацией, что, по всей вероятности, в каждом большом городе найдутся торговцы, которые согласятся принять наше представительство за небольшую комиссионную плату. Нужно, конечно, иметь уверенность, что подобные представители уже известны, как продавцы только первоклассных фабрикатов и что они в доверенной им области работали всегда энергично.

Чтобы выяснить, какие другие товары мы могли бы с пользой производить, нужно устроить совещание управляющего фабрикой, эксперта по машинам, которого мы уже с некоторых пор привлекаем, как консультанта, управляющего продажей и других продавцов. Эти лица совместно составят список таких машин и машинных частей, которые мы могли бы изготавливать на имеющихся у нас в настоящее время станках и на которые существует оживленный спрос. Наши продавцы должны будут, на основании этих сведений, произвести наблюдения в своих округах и собрать информацию, которая могла бы послужить нам основой для переговоров с торговцами и теми владельцами фабрик, кои изъявят согласие покупать у нас машины или машинные части.

Мы могли бы выработать циркуляры и объявления, которые в ясных выражениях устанавливали бы приблизительно следующее: „У нас большое современное предприятие, оборудованное лучшими и новейшими машинными станками, как верстаки, формовочные машины, рубильные и токарные станки, сверлильные станки, фрезерные станки различного сорта и величины, револьверные станки и т. д. (с указанием величины и производительности всякого сорта машин), наряду с обученным штабом от инженеров до конструкторов и чертежников включительно, а также кузница и модельная. Мы заняты сооружением всякого рода машин и специальных машин, сбыт которых недостаточно велик, чтобы поглотить больше половины полной производительности нашего предприятия. Поэтому мы устроили отделение для специальных заказов, в котором будем выполнять соответствующие работы от чертежей и изготовления моделей для специальных машин до массового изготовления фабрикатов в громадном количестве. Мы имеем также возможность поставлять для других фирм по ценам, более дешевым, чем у других фабрик, машинные части, как, например, валы, соединительные штанги, рессоры, станы, ручные колеса, пружины и т. д. За высокое качество материала и аккуратность исполнения принимаем ручательство“.

Мы должны для большинства подобных частей выработать нормальные размеры и приложить все усилия для введения в широких кругах наших нормальных типов, что дало бы нам возможность производить их в большом количестве по дешевой цене.

*(Прим. Речь идет об унификации, т.е. разработке ограниченного перечня стандартных продуктов, которые в больших количествах могут*

производиться для многих потребителей.)

*Капитал:* производственный капитал общества для настоящего объема дела достаточно велик и его хватит также для расширения, поскольку не окажутся необходимыми затраты капитала на новые машины. Из-за недостатка необходимых средств, чтобы предпринять расширение или выдержать денежный кризис, произошло больше банкротств, чем от каких-либо других причин. По всей вероятности, мы идем навстречу трудному времени и поэтому чрезвычайно важно, чтобы мы сконцентрировали свой капитал и не шли ни на какие новые рискованные операции, пока не минует опасность.

При этом особенно важно, чтобы мы подготовились к подъему, который, без сомнения, последует за упадком, и именно путем приобретения новых машин, необходимых для того, чтобы овладеть растущим спросом. Далее капитал, который потребуется для этого расширения, мы должны будем или занять, или повести дело так, чтобы стало возможным повышенное использование средств, имеющихся в настоящее время у нас в наличности.

При производстве товаров можно в этом отношении много добиться тщательным присмотром за покупками, при котором сырой материал покупается незадолго перед употреблением, а также путем упорядочения процессов работы в их последовательности внутри мастерских с таким расчетом, чтобы в полуфабрикатах не концентрировались большие суммы.

*(Прим. Речь опять идет о том, чтобы сокращать запасы – материалов и незавершенного производства.)*

Отдел сбыта путем прекращения широко практикуемого кредита и благодаря большей пунктуальности в получении долгов, может много содействовать благоприятному использованию капитала.

*(Прим. Здесь предлагается всерьез взяться за управление дебиторской задолженностью.)*

Раз дело настолько выросло, что увеличение производственного капитала является необходимостью, то можно, конечно, некоторое время перебиваться, закупая материалы с наиболее благоприятными сроками платежа или занимая деньги в банках, но эти пути являются в высшей степени опасными и приносят с собой не только расходы на проценты, но и подвергают нас той угрозе, что банки и другие кредиторы начнут нас прижимать, раз наш кредит напряжен свыше нормальных границ.

Выпуски облигаций являются, конечно, более надежным путем, который однако может также повести к губительным результатам, как только эти долги столь приумножатся, что представят собой большую часть всего капитала. Единственный надежный путь для привлечения новых капиталов — это выпуск новых акций. Сделать это легко, когда время благоприятное, дело приносит значительную пользу и излишки постоянно возрастают, но в высшей степени трудно в плохое время, когда в наличности мало денег для вклада капиталов и когда капиталисты особенно осторожны. Мы в последние годы имели много таких примеров, когда значительные предприятия, работавшие с большой пользой, переходили в руки конкурсных

управлений, ибо расширение их шло дальше того, что было позволительно при наличном производственном капитале».

*(Прим. Сколько олигархических империй в последнее время превысили свою долговую нагрузку и вынуждены были просить помощи у государства?)*

Доктор закончил свою диктовку замечанием, что в данный момент он никаких дальнейших советов дать не может, но что завтра, после просмотра только что продиктованных своих соображений, он, быть может, добавит еще кое-что.

После этого заседание было закрыто до ближайшего утра.

## 7. Предложения, касающиеся реорганизации дирекции

В ближайший день совещание с продавцами продолжалось, но так как никто из них не мог добавить ничего важного, то заседание было скоро закончено и вояжеры разошлись.

Директора спросили доктора, просмотрел ли он свою вчерашнюю диктовку и желает ли высказать дальнейшие пожелания. Он ответил, что он ее перечитал и не вносит в нее никаких изменений, однако, он мог бы обратиться к ним с несколькими словами, чтобы подготовить предложение, которое он в связной письменной форме внесет позднее:

«Когда я еще занимался деятельностью врача, мне приходилось неоднократно вести со своими пациентами достаточно энергичные разговоры, чтобы внушить им надлежащие представления, по поводу беспечности и непонимания, с какими они нарушают все правила охраны здоровья.

Также, думаю я, уместен серьезный разговор, чтобы осветить способы и приемы, при помощи которых вы руководили этим предприятием. Какую пользу приносят ему директора, являющиеся ничем иным, как манекенами, которые ничего не понимают в фабричном деле и которые считают своей единственной задачей собраться раз в месяц и от управляющего получить отчет - как дело идет, и затем сказать ему, что он может продолжать работу в прежнем духе? Они не руководят предприятием, они, напротив, перекадывают ответственность на плечи одного человека и предоставляют ему тащить тяжесть, которая для одного непомерно велика. Вас совсем нельзя считать дирекцией, вы ничто иное, как наблюдательная комиссия акционеров, и отстаиваете их интересы только тем, что посещаете заседания и выслушиваете доклады.

*(Прим. А какова доля манекенов в нынешних советах директоров? И готовы ли они выслушать слова, подобные тем, что произнес доктор?)*

Вы мне, конечно, возразите, что акционеры из своей среды назначают директоров, которые их представляют и контролируют и должны контролировать денежные расходы. Я охотно признаю, что такой контроль вы аккуратно выполняете, что вы проверили все подсчеты и сами убедились, что все закупки производятся умело и добросовестно, что никому не выплачивается непомерно высокого жалованья и что ни в каком отделе предприятия не допускается каких бы то ни было злоупотреблений. Но все это могла бы сделать так же хорошо наблюдательная комиссия акционеров или ревизор книг. Расходы эти — только одна сторона дела, вы слишком мало внимания уделили другой, более важной, стороне — доходам! Вы упустили из виду заботы о будущем и о таком ведении хозяйства, чтобы доходы были достаточно велики, по крайней мере, для покрытия расходов. Вы не только плохо выполнили этот долг, но вам вообще не приходила в голову мысль, что на вас такой долг лежит».

Здесь доктор сделал небольшую паузу, которой воспользовался один из

директоров для замечания:

«Мне кажется, доктор, что Вы сами оставляете без внимания одно из Ваших руководящих указаний, именно - «Лишние повара портят кашу», или другое - «Никогда не делай чего-либо сам, если можешь поручить другому, который это в состоянии выполнить лучше, чем ты». Так как мы, директора — оптовый торговец колониальными товарами, маклер по продаже земельных участков, кассир страхового общества и т. д. — хорошо знаем, что в фабрикации мы ничего не понимаем, то мы считали наилучшим пригласить способного управляющего фабрикой, который готов взять на себя полную ответственность за все производство. Поэтому мы передали в его руки руководство делом. Если бы мы вмешивались и суетились вокруг него, то стало бы невозможным его у нас удержать».

Доктор ответил:

«Мне кажется, что когда я недавно приводил поговорки и изречения, я ясно подчеркнул, что никогда нельзя их употреблять безоговорочно и что всегда находится противоядие, если какой-нибудь из них приписано преувеличенное значение. Так, против первой можно возразить - «Один ум хорошо, а два — лучше», а против второй - «Не переутомляй никогда усердную лошадь». Я, конечно, не думаю, что вы, директора, должны выступить в качестве советников, ибо для этого вы не имеете необходимого опыта. Советник должен быть специалистом! Ну, а теперь об усердной лошади, об управляющем фабрикой. Пока ваше предприятие ограничивается фабрикацией единственного сорта товара и вы имеете счастье работать с продавцами, которые умеют сбывать изделия, до этих пор управляющий фабрикой, в самом деле, не был перегружен. Но, как вы сами сказали, его помыслы крайне односторонни, и его переобременит, если вы еще захотите взвалить на его плечи ответственность за развитие дела в новом направлении. По счастливой случайности, эту новую ответственность не навязали ему и, поэтому, еще ничто не испорчено, но мы теперь достигли того момента, когда нужно приступить к расширению нашего дела и выработать, поэтому, планы на будущее время.

Посему я предлагаю реорганизацию, которая положит начало образованию новой дирекции, члены которой, по крайней мере, в известной части, должны состоять из людей, активно занятых в предприятии и руководящих одним или несколькими отделениями. Те директора, которые откажутся от должности, так как им неудобно принимать энергичное участие в управлении фабрикой, могут образовать наблюдательную комиссию акционеров, задачей которой является собираться от 2 до 4 раз в год, чтобы выслушивать и обсуждать доклады дирекции о положении дел. Кроме того, эта комиссия могла бы, если бы сочла это нужным, раз в год просматривать книги при помощи присяжного ревизора и производить через торгового эксперта исследования хода и перспектив дела.

В индустриальных предприятиях с научной организацией дела наблюдающие мастера играют важную роль. Поэтому я предлагаю, чтобы директора действовали подобными способами, и чтобы каждый взял на себя известную область работы, к которой он по своим знаниям и навыкам наиболее пригоден. Сверх того, все дело в целом должно контролироваться наблюдательным комитетом, председатель которого всегда является

ответственным руководителем данного отделения, в то время как другие члены рассматриваются, как советники и помощники. Самое лучшее, как мне кажется, чтобы те акционеры, которые наиболее заинтересованы в материальной стороне дела, выбирали из своей среды трех директоров, а именно таких, которые обладают знанием финансовых дел и готовы за номинальное вознаграждение занять посты председателя, зам. председателя и казначея. Должны быть приняты меры, чтобы выполнение этих функций не отнимало слишком много времени. Затем должны быть выбраны еще четыре директора, из которых три, именно — управляющий фабрикой, заведующий сбытом и управляющий конторой должны получать постоянное жалованье, в то время, как четвертый, которого я мог бы назвать консультантом, не получает за свою службу никакого вознаграждения. Если вы не возражаете, я предлагаю себя самого на этот пост, и вы могли бы передать мне акцию, чтобы сделать мое вступление в дирекцию правомерным с точки зрения закона. На должность управляющего конторой я мог бы предложить нашего выдающегося заведующего отделом сбыта, который по своим способностям может занимать столь же ответственный пост, какой сейчас занимает.

Я набросал письменно организационный план, который я сейчас предлагаю на обсуждение.

Я разделяю все ведение дела на семь отделений, из которых каждое находится под наблюдением комиссии. Эти отделения суть:

1. финансы;
2. бухгалтерия;
3. справки и статистика;
4. производство;
5. труд;
6. сбыт;
7. новые начинания.

Комиссии я предлагаю образовывать следующим образом:

- Финансы: председатель, управляющий фабрикой и консультант;
- Бухгалтерия: зам. председателя, казначей и управляющий конторой;
- Справки и статистика: управляющий конторой и зам. председателя;
- Производство: управляющий фабрикой, консультант и заведующий сбытом;
- Труд: управляющий конторой, управляющий фабрикой;
- Сбыт: заведующий сбытом, управляющий фабрикой и управляющий конторой;
- Новые начинания: заведующий сбытом, управляющий фабрикой и казначей.

Основания для распределения работы директоров в комиссиях следующие:

**Финансы.** Председатель, во владении которого находится большинство акций, должен принять руководство всеми денежными делами, как например, банковский оборот, займы, выпуск облигаций и акций, решения относительно увеличения или уменьшения дела и относительно предоставления кредита. Управляющий фабрикой должен находиться с ним в тесной связи и осведомлять относительно сумм, необходимых фабрике на текущие расходы, а консультант может часто присоединять полезные общие сведения относительно денежных дел. Члены комиссии, по возможности, должны представлять дирекции только такие финансовые предложения, по которым между ними достигнуто полное единодушие.

**Бухгалтерия.** Зам. председателя, также владелец большого количества акций, охотно займется тщательным наблюдением за бухгалтерией, выясняя результаты работы и отсюда почерпая заключения, которые он затем представляет финансовой комиссии. Казначей должен наблюдать, чтобы книги всегда давали ему необходимые объяснения относительно выплаты дивидендов, состояния денежных вкладов, промедления в закупках, текущего счета в банке, который не должен понижаться ниже определенной суммы, своевременности закупок, чтобы извлекать выгоды из временно низких цен и пр. Собственно бухгалтерские работы должны выполняться управляющим конторой и его чиновниками.

**Общая регистратура** актов, ценных бумаг, каталогов и т. д. связана с общим для всех отделений сборным местом для директив и извещений и находится под руководством управляющего конторой. Ее задача - изготовлять месячные и годовые статистические сведения, а также составлять таблицы обо всех тех важных процессах, за которыми должны следить другие отделения. Заместитель председателя, кроме бухгалтерской комиссии, должен также входить и в эту комиссию, чтобы иметь возможность определять, какие статистические сводки и таблицы должны быть изготовлены. Таким образом, он имеет под рукой все средства, чтобы черпать свои выводы из статистических данных, которые ведь сами по себе бесполезны и получают цену лишь благодаря выводам, которые можно из них почерпнуть.

Кроме того полезно, если зам. председателя берет на себя также и обязанности «Недреманного Ока», или, если он сам не в состоянии выполнять эту задачу, то он должен назначить на этот пост одного из своих подчиненных, лучше всего, - опытного техника, которому, быть может, можно было бы дать титул помощника зам. председателя.

**Производство.** Управляющий фабрикой должен сохранить свое прежнее положение, как ответственный глава всего производства, только он должен в серьезных делах запрашивать консультанта, который может осведомить его о

событиях и мероприятиях в других предприятиях. Точно так же он должен совещаться с заведующим сбытом, который может представить ему объяснения относительно размера ожидаемого спроса на различные изделия, в связи с чем можно или подготовить усиление продукции определенных товаров для повышенного спроса или, замедлив изготовление некоторых товаров, избежать нежелательного переполнения складов. Управляющий фабрикой должен все вопросы относительно изменений машинного оборудования или процессов производства обсуждать с другими членами комиссии и получать их согласие на внесение предложений в дирекцию.

*Труд.* Образование комиссии по труду предлагается преимущественно для того, чтобы дела, связанные с вопросами заработной платы, прибавок, состояния мастерских, общепользовательных учреждений и т. п., передать управляющему конторой, тогда как до сих пор ими был перегружен управляющий фабрикой. Управляющий фабрикой и управляющий конторой могли бы поделить между собою работы комиссии, как это им удобнее.

*Сбыт.* Заведующему сбытом принадлежит неограниченное руководство отделением, поскольку дело идет о распространении изделий и деятельности вояжеров, однако он должен приходить к соглашению с управляющим фабрикой относительно тех изделий, продаже которых нужно особенно содействовать, чтобы определенные части производства держать полностью загруженными. Он должен также оставаться в тесной связи с управляющим конторой, чтобы из его статистических данных о стоимости изготовления и распространения делать заключения, какие виды изделий удастся продавать с большей пользой, чтобы соответствующим образом распределить силы своего отделения и благодаря этому создать наивысший годовой доход.

Изменения цен и важные заключения принимаются по решению комиссии при участии всех членов.

*Новые начинания.* Эта комиссия обязана постоянно заниматься вопросом о том, что должна и чего не должна изготавливать фабрика. Ее специальная задача — подыскивать виды изделий, которые подходят для изготовления в нашем предприятии и которые могут быть распространяемы с хорошей прибылью. Казначей входит в эту комиссию, чтобы предостерегать от решений об изготовлении новых товаров до того, как имеется наличность достаточных капиталов. Управляющий конторой также может вступить в эту комиссию, если будет признано, что он, благодаря собиранию сведений и разработке статистических данных, обладает знаниями, которые могут быть полезны комиссии. Вопросы, подобные тому, каким мы в данный момент занимаемся, именно — об изыскании средств и путей, чтобы отразить конкуренцию, должны исследоваться этой комиссией и затем представляться дирекции. Комиссия, помимо того, должна представлять ежегодный отчет о результатах своей деятельности и делать предложения, какие новые работы предпринять и какие старые отрасли фабрикации видоизменить или прекратить вовсе.

*Комиссия цеховых мастеров.* Наряду с этими комиссиями дирекции, я мог бы рекомендовать образование комиссии, состоящей из трех цеховых мастеров. Все цеховые мастера должны в течение года состоять в этой комиссии с таким расчетом, что после каждых четырех месяцев один член выбывает и другой мастер вступает на его место.

Задачи этой комиссии:

- совещательные – докладывать управляющему фабрикой о несчастных случаях и их предотвращении, о состоянии машинного оборудования, о санитарном устройстве, об обеспечении на случай инвалидности и старости, об ученичестве, об улучшениях фабричного устройства или методов производства, о просьбах мастеров и рабочих;
- исполнительные - этой комиссии можно давать полномочия проводить определенные директивы дирекции.

Три раза в году эта комиссия должна представлять дирекции подробный доклад о своей деятельности. Кроме того, управляющему фабрикой предоставляется право требовать во всякое время представления особых рапортов.

*Заместители.* Три высокооплачиваемых чиновника, управляющий фабрикой, управляющий продажей и управляющий конторой, должны иметь каждый по помощнику, которых нужно приучить настолько вникать во все детали работы своих начальников, чтобы быть в состоянии замещать их при временном отсутствии и вступить на их место, когда они окончательно покинут должность».

Доктор закончил чтение и сразу продолжал:

«Я имею для каждого из вас копию этого доклада. Я хотел бы, чтобы вы сегодня вечером основательно дома с ним ознакомились, дабы подготовиться к совещанию, которое завтра будет происходить. Я не считаю целесообразным об этом сейчас совещаться. Ваше особенное внимание я желал бы обратить на то, что важнейший момент моего предложения надлежит искать в новом конструировании дирекции, которая из наблюдательной комиссии должна быть превращена в действующую рабочую коллегию. Пленарные заседания должны теперь происходить не более четырех раз в году, но члены будут работать постоянно в качестве управляющих отделениями или сотрудников наблюдательных комиссий. Все другие мои предложения имеют менее важное значение, и, по моему мнению, мы могли бы отложить обсуждение этих вопросов до первого заседания новой дирекции.

Наименование и состав новых комиссий можно предоставить дирекции, как и образование особых комиссий для целей временного или постоянного свойства, смотря по потребности. Так, председатель, его заместитель и управляющий фабрикой, при содействии архитектора, могли бы образовать комиссию по новым постройкам, а заместитель председателя, казначей и управляющий фабрикой — закупочную комиссию с полномочиями пригласить закупщика, работу которого, поскольку это покажется необходимым, они должны контролировать. Дирекция может, кроме того, дать полномочия постоянным комиссиям приглашать

специалистов себе в помощь при решении разнообразных задач. Так, финансовая комиссия, быть может, нуждается в адвокате, бухгалтерская - в услугах опытного ревизора книг, производственная — в помощи специалиста по силовым установкам или машинным станкам, рабочая комиссия — в советах о санитарных и общепользующих учреждениях, комиссия по сбыту — в работе опытного рекламиста.

Я рассматриваю комиссию о „новых начинаниях“, как важнейшую в настоящее время! От хорошего или плохого выполнения ее задачи, именно — указать дирекции, после тщательного исследования, что фабрика должна и чего не должна изготавливать, зависит будущий успех или неудача общества. Ее ошибки могут очень дорого обойтись. Очень часто случаются ошибки потому, что недооценивают средств, необходимых для расширения деятельности.

Мне кажется, что лучше теперь заседание перенести на завтра после обеда, чтобы вы могли в течение завтрашнего дообеденного времени обдумать предложенное сегодня».

Один из директоров заметил:

«Хотя я не мог до настоящего времени подробно изучить этот вопрос, однако, мне кажется, что доктор желает внести в наше общество слишком много „системы“.

Доктор ответил:

«Одно из основных требований научной организации производства есть изучение непроизводительных трат, все равно проявляются ли они в отношении капитала, материалов, времени, или даже чернил и так называемой „системы“.

Задачей комиссии справок и статистики, и в особенности „Недреманного Ока“, будет исследовать, мешает ли обильное применение „системы“ прогрессу работы и не является ли оно, само по себе, дорогостоящим. Если это так, они должны найти средства и пути, чтобы ограничить „систему“.

Обозначение „система“, как вы, конечно, знаете, охотно употребляется с ироническим оттенком для характеристики всякого рода упорядоченного продвижения вперед при составлении деловых предначертаний. При правильно поставленной организации производства эта так называемая „система“ существует лишь в том размере, который после подробных исследований показал ее необходимость и желательность».

## 8. Обязанности наблюдательной комиссии директоров

После обеда следующего дня состоялось, как было условлено, еще одно заседание, которое председатель общества открыл следующими словами:

«Уважаемый доктор! Мы сегодня утром имели собрание, на котором присутствовали все директора. После продолжительного обсуждения было единогласно решено принять ваше главнейшее предложение — о реорганизации дирекции. Мы решили, далее, что председатель, его заместитель и казначей останутся на своих должностях, но четыре других директора выйдут в отставку. Их места будут замещены управляющим фабрикой, заведующим сбытом, заведующим бюро отделения по продаже, который назначается управляющим конторой, и лично Вами.

Мы установили, что дирекция во всякое время может заполнять вакантные места, и что вновь принятые члены остаются на должности во все время до ближайшего годового общего собрания. В течение двух недель состоится чрезвычайное собрание акционеров, чтобы произвести необходимые изменения в уставе общества, которыми устанавливаются обязанности ответственных служащих, а также будут вынесены постановления относительно образования наблюдательной комиссии и обязанностей ее членов.

Мы могли бы завтра устроить еще одно заседание директоров, на котором должна быть принята отставка каждого из четырех членов и должны быть избраны их преемники. Тогда могли бы быть решены и другие деловые вопросы. Мы бы очень хотели от вас слышать, имеются ли у вас какие-нибудь иные предложения».

Доктор поблагодарил за принятие его доклада и за назначение его директором и затем продолжал:

«Моя работа в качестве консультанта существующей дирекции вместе с этим закончилась, но я сегодня утром занялся тем, что изготовил список различных вопросов, которые всплывают в ходе фабрикации и продажи, и я попробовал распределить их по семи различным группам, соответствующим семи наблюдательным комиссиям, и, таким образом, указать каждой отрасли работы ее надлежащее место — под рубриками «Финансы», «Бухгалтерия», «Справки и статистика», «Производство», «Труд», «Сбыт», «Новые начинания».

Этот список я представлю новой дирекции, которая его внимательно просмотрит и позаботится, чтобы ни один важный пункт не был пропущен, и чтобы каждый был отнесен в надлежащую группу. Когда вся эта схема будет закончена, я предложу ее отпечатать, чтобы каждый из директоров имел у себя оттиск.

Кроме того, должно быть вывешено по экземпляру в зале заседаний и в кабинетах управляющих отделениями. Благодаря этому, не будет возникать сомнений на счет разделения труда. Это распределение должно служить еще и другой цели. Если какой-либо из директоров

задаст себе вопрос „В какой отрасли должен я теперь работать или на какие пункты я мог бы обратить внимание дирекции?“, то ему нужно только пробежать перечень и выбрать тот пункт, который на его взгляд требует внимания. Раньше управляющий не думал о том, чтобы заняться какой-нибудь проблемой, пока обстоятельства не принудят его к этому. Он был так сильно озабочен тем, чтобы пропустить сырье через мастерские и выполнить своевременно заказы, что не имел свободной минуты заняться делами, которые хоть несколько терпят отсрочку, как, например, улучшение методов производства. Так мало-помалу он совсем забывал о них. Благодаря нашей реорганизации, каждый из комиссии директоров будет иметь у себя перед глазами перечень тех вопросов, которыми он должен заняться, и неисполнение этого долга не будет иметь никакого оправдания.

Представляю вашему вниманию новую организационную схему, которая будет включать в себя:

1. Дирекцию

2. Наблюдательные комиссии по следующим направлениям:

- «Финансы»;
- «Бухгалтерия»;
- «Статистика»;
- «Производство»;
- «Вопросы вознаграждения»;
- «Сбыт»;
- «Новые начинания».

3. Отделения, в т.ч.:

- «Бухгалтерия и статистика»;
- «Производство»;
- «Сбыт».

Наблюдательные комиссии предлагаются в следующем составе, и будут отвечать за следующие вопросы.

**Финансы**

Члены комиссии: председатель, управляющий фабрикой, консультант.

Решаемые и наблюдаемые вопросы:

- Акционерный капитал: оплаченный; еще не реализованные акции; планы для увеличения акционерного капитала; облигации; векселя; дебиторы, касса, кредиторы.
- Вклады капитала: в постройки и машины; в сырье, в работу в мастерских; в готовые товары на складах и на комиссии; в начинания по рекламе для будущего периода.

- Наличный остаток: дивидендов, резервов, для расширения предприятия.
- Предварительные сметы и другие финансовые мероприятия для наступающего года.
- Банковые операции: проценты, использование банковской кредита.

### **Бухгалтерия**

Члены комиссии: заместитель председателя, казначей, управляющий конторой.

Решаемые и наблюдаемые вопросы:

- Система бухгалтерии.
- Исчисление себестоимости; распределение издержек.
- Бухгалтер и конторщики.
- Издержки и улучшение системы бухгалтерии, Баланс.

### **Справки и статистика.**

Члены комиссии: управляющий конторой и заместитель председателя.

Решаемые и наблюдаемые вопросы:

- Каталоги и прейскуранты.
- Регистратура и корреспонденция: планы, сметы, чертежи.
- Статистика и таблицы, месячные и годовые.
- Статистика сбыта: по продуктам, по округам.
- Таблицы издержек по производству и по сбыту.
- Изучение таблиц и графические выводы: изделия, сорта, количество, прибыльно или неприбыльно, спрос — регулярный в определенные периоды года или колеблющийся.
- Установление недостатков.

### **Производство**

Члены комиссии: Управляющий фабрикой, консультант и управляющий продажей.

Решаемые и наблюдаемые вопросы:

- Изделия: конструкция, качество и способ производства.
- Сырье: качество; спецификация и проба; заказы; закупки к определенным срокам года; цены; расходы по складам; нагрузка и выгрузка; стружки; побочные продукты.
- Эскизы, черчение, калькуляция.

- Производственные инженеры, цеховые мастера, комиссия цеховых мастеров, закупщик.
- Кузнечная мастерская; модельно-столярная; склады.
- Токарная: оборудование; расположение машин; транспорт сырья, находящегося в обработке; транспорт из мастерской в мастерскую; охрана орудий.
- Силовая станция; инспекция и испытания; трение; смазка, котлы и арматура; мероприятия для увеличения экономии; паровые машины, конденсаторы, динамо-машины, моторы, трансмиссии; хранение и транспорт топлива, транспорт золы.
- Новые машины для новых и прежних фабрикатов.
- Коэффициент нагрузки, мероприятия для его увеличения.
- Решения относительно закупки готовых частей на стороне, вместо собственного их изготовления.
- Инвентарь машин, возраст, стоимость, описание.
- Опорные пункты для научной организации производства: помещение для орудий, орудия; помещение для склада; стандартные величины и формы стальных орудий и машинных частей.
- Распределительное бюро.
- Правила относительно порядка работы.
- Транспорт от машины к машине и от мастерской к мастерской: подъездные пути, краны, тележки, подъемники, функциональные мастера.
- Поддержание дисциплины.
- Изучение времени, движений и усталости.
- Нормализация операций.
- Инструкционные карточки.
- Мнемотехнические символы.
- Форма заработной платы.
- Урочная работа и премии.
- Запись образцового исполнения работы.
- Ежедневные графические балансы.
- Графики результатов.
- Выяснение влияния изменений способов работы на результаты.
- Предварительное планирование предстоящих работ на следующие месяцы.

Члены комиссии: управляющий конторой и управляющий фабрикой.

Решаемые и наблюдаемые вопросы:

- Квалификация рабочих и персональные характеристики; продолжительность времени работы, прибавки, плата, премии; аккордная работа; желательные изменения.
- Ученичество; обучение рабочих, школы для учеников.
- Обеспечение на случай старости и болезни; страхование от несчастных случаев; меры предохранения от несчастных случаев; учреждения для подачи первой помощи.
- Общепольные учреждения; медицинская помощь.
- Дома для рабочих.
- Жалобы и предложения рабочих; рабочие комитеты.

### **Сбыт**

Члены комиссии: заведующий сбытом, управляющий фабрикой, управляющий конторой.

Решаемые и наблюдаемые вопросы:

- Способы продажи: цены, учет, скидки, комиссия.
- Договоры с продавцами, представители и оптовики, торговые дома, комиссионные конторы.
- Средства для усиления сбыта, реклама, переписка, публикации, понижение цен, назначение единственных представителей.
- Средства для уменьшения накладных расходов по продаже.
- Обучение продавцов.
- Таблицы прежних и будущих торговых операций, составленные по изделиям и округам.

### **Новые начинания**

Члены комиссии: заведующий сбытом, управляющий фабрикой, казначей.

Решаемые и наблюдаемые вопросы:

- Исследование жизненных условий фабрики: насколько удобно местоположение фабрики в отношении доставки сырья, рынка труда, климата, окрестностей и жилищ для рабочих; насколько соответствуют фабричные постройки всем потребностям в отношении величины, формы, расположения, полов, крыш, отопления, вентиляции, естественного и искусственного освещения, безопасности в пожарном отношении, санитарных устройств и предохранения от несчастных случаев.

- Исследование: желательно ли возвести новые постройки и будет ли при данных обстоятельствах выгодно все фабричное устройство или часть его перенести в другое место.
- Исследования о причинах изменений в размере сбыта: как уменьшается спрос под влиянием конкуренции, колебаний моды, улучшений в изделиях конкурентов и новых способов распространения; выработка планов, чтобы подготовиться к подобным изменениям.
- Стремление найти подходящие сорта изделий для новой фабрикации и продажи и решить, какие новые товары должны быть изготовлены, как и в каком размере; насколько будет необходимо приобретение новых машин.
- Мероприятия для расширения области сбыта, сношения с границей.
- Отказ от изготовления товаров, которые приносят малую прибыль или устарели.
- Уменьшение числа находящихся в каталогах и на складах товарных форм и размеров.

Доложив эти положения, доктор продолжал:

«Я думаю, что мы могли бы теперь отложить заседание, пока, по распоряжению председателя, не соберемся снова на первое заседание новой дирекции, но я имею у себя еще три коротких абзаца о „научной организации предприятия“, которые я хотел бы видеть напечатанными на том же самом листе, что и вышеизложенный список, дабы члены дирекции всегда у себя перед глазами видели напоминание черным по белому о своих обязанностях и задачах. Я прочитаю их.

#### Научная организация производства

Научная организация производства заключается в критическом наблюдении, анализе и группировке всех явлений в промышленной и торговой области и систематическом обобщении результатов, в целях достижения наиболее дешевого изготовления и наиболее выгодного распространения товаров, а также в целях подготовки дальнейшего развития дела. Важнейшим ее фактором является стремление сделать научное исследование основой для всех мероприятий в производстве и торговле и ввести повсюду тщательно испытанные приемы труда.

Вышеупомянутым положительным стремлениям противостоит умственная косность, предоставляющая делу идти „своим обычным чередом“. Эта косность составляет противоположность правилу „То, что происходит, может быть ошибочным, я произведу исследование и установлю, правильно это или ложно“.

Обязанности руководителей предприятия, работающих на основе

научной организации дела:

«Руководящий персонал должен быть наделен способностью наблюдать значительные явления, статистически их закреплять, анализировать и сравнивать, дабы установить зависимость, имеющуюся между этими явлениями и факторами, служащими удешевлению производственного процесса и влияющими на ценность фабрикатов, настоящий или будущий сбыт, расходы по продаже и на ожидаемую прибыль».

**Приложение: Новый тип эксперта: „Недреманное Око производства“**

Председатель одного значительного производственного предприятия искал недавно способного человека для нового поста, который он хотел в своей фабрике создать, чтобы освободить управляющего от некоторых работ.

Состояние предприятия было, говоря кратко, таково: фабрика большая и превосходно устроенная, работающая полным ходом, хорошо организованная; цены вполне, выдерживают конкуренцию и оставляют приличную прибыль. Председатель является высшим руководителем предприятия. Он определяет деловую политику и заведует специально управлением отделения по продаже. Задача этого отделения — доставлять предприятию заказы на такие товары, которые приносят хорошую прибыль. Управляющий фабрикой, со своей стороны, заботится об изготовлении товаров с максимально возможной прибылью на каждую единицу.

Вопрос о заработной плате урегулирован удовлетворительно для рабочих, работающих, в общем, сдельно. Машинные станки — современной конструкции и работают с предельной быстротой; приспособления для транспорта товаров внутри фабрики превосходны. Производится надежное исчисление себестоимости и всякая сумма, даже малейшая, тщательно заносится в книги. В предприятии также имеется химик, в распоряжении которого находится лаборатория.

Поверхностно рассуждая, нельзя было бы себе даже представить лучше налаженного производства. Каждый служащий кажется хорошо выполняющим свои обязанности, особенно же управляющий фабрикой, который непрерывно всех подгоняет. Однако, председатель недоволен!

Конкуренция остра, и продажные цены многих изделий оставляют лишь очень незначительную прибыль. Изменения вкуса вызывают время от времени перемену формы. Поэтому необходимо создать штаб чертежников и конструкторов, а также модельщиков по дереву и металлу, чтобы фабрикация не отставала от новых требований. Сбыт возрастает постоянно, многие отделения перегружены, и управление скоро должно будет заняться вопросом об увеличении оборудования и упразднении известных отраслей фабрикации, чтобы освободить место для расширения других.

Силовая станция кажется работающей слишком дорого. Будет ли выгодно видоизменить конденсатор и устройство силовой передачи? Являются ли железные и медные сплавы для данных целей самыми подходящими?

Окупится ли введение для определенных целей автоматических машин?

Не лучше ли многие части, которые теперь изготавливаются в самом предприятии, получать готовыми со стороны?

Не окажется ли более выгодным ввести премиальную систему оплаты сплошь во всем предприятии, тогда как до сих пор часть рабочих работала сдельно, а другая часть получала поденную плату?

Нельзя ли некоторые машины пускать в ход еще быстрее?

Есть ли в числе находящихся в предприятии машин такие, которые уже настолько устарели и настолько требуют исправления, что их лучше заменить новыми?

Связано ли исчисление себестоимости с большими издержками? Оправдывает ли оно свое назначение?

Не бывают ли временами высокооплачиваемые лица заняты такими работами, которые могли бы выполняться хуже оплачиваемыми работниками?

Председатель сам не может дать ответа на эти вопросы. Он слишком занят своим отделением, чтобы исследовать подобные обстоятельства. Управляющий фабрикой, со своей стороны, также не может этого сделать, ибо его время полностью поглощено тем, чтобы вести производство по старой колее, и он вполне доволен существующим устройством. Калькуляторы также не в состоянии этого делать, ибо они ничто иное, как наемные бухгалтера. Хотя они и производят вычисления стоимости, но они не обладают способностью делать отсюда надлежащие выводы.

Раньше регулирование этих вопросов отодвигалось со дня на день и в конечном счете не получало никакого решения. Все это рассматривалось, как обстоятельства незначительной важности по сравнению с задачей вести дело вперед, и рассуждения руководителей предприятия кончались обычно тем, что делу предоставляли идти так, как оно идет. Предоставим другим производить эксперименты над новыми способами труда!

Современное направление — прямо противоположное. Ничто не является в фабрике столь совершенным, чтобы не поддавалось улучшению, но зло состоит в том, что никто не имеет ни времени, ни знаний, необходимых для подобных систематических исследований, чтобы прийти к разумному решению относительно переделки машинного оборудования или улучшения хода работы.

Так как председатель названного предприятия усвоил эту истину, то он пожелал назначить кого-нибудь, чьей единственной задачей было бы установить, что в фабрике нуждается в улучшении, и как должны быть проведены эти улучшения. На службу для этой цели он хотел пригласить не какого-нибудь известного специалиста по фабричному устройству, а молодого человека, который постоянно будет в его предприятии работать, занимая пост вечного «Недреманного Ока производства».

Большой вопрос, подходит ли тот, кто свое образование получил среди четырех стен фабрики, также хорошо к должности „Недреманного Ока" как и тот, кто подготовился к этому приобретением специальных знаний. Идеальным лицом для подобного поста был бы тот, кто обладает, как практически, так и теоретическими знаниями в области фабрикации и управления производством и кто под управлением испытанного специалиста приобрел опыт в данной области. Такое лицо потребует, конечно, чрезвычайно высокого жалованья, столь высокого, что назначение его возможно при исключительной предприимчивости со стороны председателя фабричного предприятия.

Деятельность, которая от подобного лица потребуется, не является

деятельностью ни калькулятора, ни управляющего производством. Это деятельность опытного специалиста по диагностике пороков индустриального предприятия. Число этих дефектов, возможно, исчисляется в сотнях, и многие из них очень трудно обнаружить. Человек, который может подобную работу успешно провести и умеет пустить в ход правильные средства помощи, для большого предприятия столь же важен, как председатель или управляющий фабрикой.

В больших обществах имеется уже должность статистика. Он должен быть в состоянии дать управляющему фабрикой ответ на всякий вопрос, какой только возможен, поскольку этот ответ можно выразить в цифрах. Но этого недостаточно. Каждое современное индустриальное предприятие должно обладать, во-первых, хорошо продуманным исчислением себестоимости, во-вторых, статистикой, которая в состоянии обработать материалы и представить выводы, а также и графические изображения и, наконец, опытным „Недреманным Оком" производства - экспертом, который в состоянии разобраться в этих кривых, таблицах и выводах и сделать на их основе свои заключения о том, какие изменения нужно произвести, чтобы поднять деятельность фабрики.

«Недреманное Око производства» имеется, конечно, во многих предприятиях, только его титул не указывает там столь точно на те функции, которые оно выполняет по большей части в связи с другими должностями. В будущем сотрудничество подобного лица сделается необходимым для всех больших фабричных предприятий.