



Smart Reading  
Умное чтение на русском языке



# Цель

Процесс непрерывного  
совершенствования

Элияху Голдратт, Джефф Кокс

The Goal: A Process of Ongoing Improvement  
Eliyahu Goldratt, Jeff Cox

**Smart Reading**

**Ключевые идеи книги: Цель.**

**Процесс непрерывного  
совершенствования. Элияху**

**Голдратт, Джефф Кокс**

**Серия «Smart Reading.**

**Ценные идеи из лучших книг»**

**Серия «Ключевые  
идеи: Элияху Голдратт»**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=55701401](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=55701401)*

*Элияху Голдратт, Джефф Кокс: Цель. Процесс непрерывного  
совершенствования. Саммари:*

### **Аннотация**

**Этот текст – сокращенная версия книги Элияху Голдратта и Джеффа Кокса «Цель. Процесс непрерывного совершенствования». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры.**

*О книге*

Книга Элияху Голдратта и Джеффа Кокса «Цель. Процесс непрерывного совершенствования» – это динамичный триллер об искусстве управления. Главный герой Алекс Рого – измотанный топ-менеджер. Он живет на заводе, пытаясь улучшить его производительность, но предприятие катится к банкротству. За 90 дней он должен предотвратить катастрофу и наладить процесс непрерывного улучшения производства. В отчаянии он прибегает к помощи старого университетского друга, профессора Ионы, и тот помогает ему уйти от стереотипов. В основе книги разработанная Элияху Голдраттом теория ограничений. Ее суть – непрерывно ставить и достигать новых целей, используя недостатки и ограничения существующей системы. Как пишет журнал The Economist, книга радикально меняет представление о менеджменте.

### ***Зачем читать***

- Пересмотреть традиционную систему производственных показателей.
- Узнать об альтернативных производственных показателях: проходе, товарно-материальных запасах и операционных затратах.
- Убедиться, что производительность труда без четкой цели не делает предприятие эффективным.

### ***Об авторе***

Элияху Голдратт – физик, философ, педагог и писатель. Прославился теорией ограничений, в которой «узкие места», недостатки системы используются для ее непрерывного улучшения. Для этого Голдратт разработал системный подход «Пять направляющих шагов», широко используемый в менеджменте. Кроме теоретических научных работ, получил

десятки патентов на изобретение медицинского оборудования, сконструировал датчики температур для капельного орошения земель.

Джефф Кокс – журналист, главный редактор журнала Organic Gardening. Соавтор бестселлера Элияху Голдратта «Цель. Процесс непрерывного совершенствования». Автор 18 книг о виноделии, виноградарстве и органической пище. Известный ресторанный критик из Северной Калифорнии.

# Содержание

Любовный роман об оптимизации производства	7
«Ты горишь, и все горит, и все в аду»	9
Новые определения продуктивности	11
Конец ознакомительного фрагмента.	14

**Краткое содержание  
книги: Цель. Процесс  
непрерывного  
совершенствования.**

**Элияху Голдратт,  
Джефф Кокс**

The Goal: A Process of Ongoing Improvement  
Eliyahu Goldratt, Jeff Cox

[www.smartreading.ru](http://www.smartreading.ru)

# **Любовный роман об оптимизации производства**

Специалист по организационным системам Элияху Голдратт назвал свою книгу «Цель» «любовным романом об оптимизации производства». Необычный формат стал источником сложностей при поиске издателя. Но когда книга, наконец, появилась на свет, ее успех был феноменальным. К моменту перевода на русский язык во всем мире было продано более 2 млн экземпляров на 22 языках, и тысячи корпораций взяли на вооружение «теорию ограничений», описанную автором.

Книга была написана в те годы, когда американская промышленность почувствовала сильное давление со стороны японских предприятий. Заокеанские производители активно вторгались на рынки США с качественными и недорогими товарами, и вести дела по старинке стало невозможно. Как глава компьютерной фирмы, поставляющей системы учета для промышленности, Элияху Голдратт осознал, что именно нужно изменить производственным компаниям, чтобы успешно зарабатывать деньги.

Спустя почти 30 лет после первого издания «Цель» Элияху Голдратта читается с неменьшим интересом. Некоторые детали повествования сегодня кажутся анахронически-

ми, а выводы, к которым приходит герой, очевидными – ведь описанная в книге система действительно стала очень популярной. Но основа предлагаемого подхода – умение рассуждать, задавать верные вопросы и находить причинно-следственные связи там, где большинство продолжает действовать «как принято». Книга позволяет потренировать и развить эти навыки, ценные во всех жизненных сферах. И конечно, никогда не лишне проверить процессы вашего бизнеса с точки зрения теории ограничений. Результаты небольших изменений могут превзойти все ожидания.

## **«Ты горишь, и все горит, и все в аду»**

В начале книги мы застаем главного героя, директора машиностроительного завода Алекса Рого, в патовой ситуации. Предприятие увязло в заторе невыполненных заказов, просрочки по отгрузкам достигают 58 дней, склады забиты нереализованной продукцией, ключевой клиент в ярости. В довершение всех бед директор филиала, в который входит завод Алекса и еще два предприятия, объявляет о планах компании: если за три месяца ситуация не изменится, всему филиалу придет конец. Для Алекса это означает не только потерю работы, но и огромную вину перед родным городом – ведь завод, который он возглавил, дает работу сотням людей, а другие фабрики здесь уже давно закрылись.

Озабоченный вопросом спасения предприятия Алекс случайно встречается в аэропорту со своим бывшим преподавателем физики по имени Иона. Этот человек стал организационным консультантом и востребован настолько, что непрерывно летает с континента на континент, с трудом выкраивая время на сон. По старой памяти Иона соглашается консультировать Алекса, но не предлагая ему готовых решений, а задавая вопросы. По мнению Ионы, Алекс должен сам находить ответы, которые помогут оптимизировать работу

предприятия, и таким образом освоить правильный подход к управлению. Мы пройдем по пути Алекса Рого, чтобы уяснить эти принципы.

# Новые определения продуктивности

По сути, вся книга «Цель» – это развенчание стереотипов о продуктивности, которые царят на многих производствах. А начали герои с главного вопроса.

## Зачем работает компания?

В ходе первого разговора с Ионой Алекс признается, что принятая в компании система оценки эффективности заставляет поддерживать стабильно высокий уровень производства: постоянная загрузка всех станков и всех рабочих дает хорошие цифры, которые устраивают руководство. Снижение уровня выработки и падение загрузки оборудования расцениваются как неудача директора завода. Однако, как ни странно, высокий темп производства не обеспечивает рост отгрузок или увеличение прибыли. Предприятие работает во всю мощь, но остается убыточным.

Алекс пытается ответить на вопрос консультанта: «В чем состоит цель работы предприятия и компании в целом?» – и после нескольких неудачных попыток отвечает на него.

**Цель работы каждой компании – зарабатывать деньги.**

Понятие продуктивности лишено смысла, пока не определена цель.

Продуктивными могут считаться только те процессы и решения, которые положительно влияют на прибыль.

*Чтобы оценить, как то или иное решение влияет на продуктивность, нужно рассматривать производственный процесс в комплексе: например, купить подешевле сырье – в принципе хорошая идея, но если оно не пойдет в дело и осядет на складах, его вклад в увеличение прибыли будет отрицательным (ведь хранение – это тоже затраты).*

## **Адекватные показатели продуктивности**

Выбрать правильные маркеры эффективности – важнейший шаг, следующий за определением цели. Разрозненные цифры, отражающие эффективность отдельных производственных процессов, – ненадежные показатели эффективности.

Постепенно Алекс Рого убеждается, что ни прямые трудозатраты на деталь, ни часовая выработка, ни себестоимость продукции не годятся для оценки продуктивности. Автор называет эти показатели «бухгалтерскими играми».

**Центральные показатели, определяющие продуктивность компании, – это чистая прибыль, КОИ (коэффициент окупаемости инвестиций) и движение на-**

**личности.**

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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