**Принципы производительности**

**Введение**

За последние полтораста лет свершилось событие, не уступающее по своему значению ни появлению жизни, ни зарождению человечества. Событие это есть замена мускульной энергии человека и животных, непосредственной силы воздушных и водяных течений – углем, нефтью, газом, и энергией отдаленных водопадов.

В прежние времена человек, для того чтобы осуществлять свои намерения и планы, заставлял работать на себя других людей и наравне с ними ослов, волов и лошадей. Теперь же, осуществляя эти намерения и планы, он заставляет работать на себя неодушевленные силы природы.

Два человека или две лошади работают производительнее четырех человек или четверки лошадей. Человек или лошадь вырабатывают в одиночку больше половины того, что вырабатывают за такой же период времени два человека или пара лошадей. Таким образом, максимально производительная живая единица силы – один человек, одна лошадь. Каково же отношение между человеческой или лошадиной силой, с одной стороны, и неодушевленной, механической энергией, с другой (табл. 1).

Таблица 1 Сравнительная таблица

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Человек | Лошадь | Механический двигатель |
| Вес на лошадиную силу, фунтов | 1000 | 100 | 2–100 |
| Расход топлива в час на лошадиную силу, фунтов | 6 | 3,6 | 0,5–3 |
| Стоимость пищи на тонну, долларов | 40 | 20 | 1–40 |
| Максимальное число лошадиных сил на единицу | 1/8 | 1 | 70000 и более |
| Возможный процент рабочего времени | 40 | 60 | 40–90 |

Если мы будем вспахивать землю от руки даже таким совершенным орудием как первосортный заступ, то, чтобы обработать поле в квадратную милю или 640 акров, нам потребуется 560 сезонов. Запряжка коней и хороший плуг позволяют закончить ту же работу всего в четыре сезона. Я пробовал сделать это, но потерпел фиаско. Двадцать человек при трех тракторах и комплекте в 51 лемех вспахивают 640 акров (и даже несколько больше) всего за 36 час. У меня есть фотография такой рабочей бригады за работой.

Таблица 2 Процент использования топлива

|  |  |
| --- | --- |
| Небольшой паровой двигатель | 5 |
| Человек, работающий от руки в нормальном темпе | 8 |
| Крупный паровой двигатель | 10 |
| Небольшой газовый двигатель | 20 |
| Человек, работающий короткое время с максимальным напряжением | 21 |
| Крупный газовый двигатель | 30 |

При поденной оплате в два доллара, и при 7500 рабочих часах в год человеческая физическая сила обходится по 54000 долл. с лошадиной силы. При маленьком газолиновом двигателе работа человека обходится в год по 300 долл. с лошадиной силы, а при крупных силовых установках как паровых, так и газовых и электрических она стоит на каждую лошадиную силу всего от 20 до 200 долл. в год. Таким образом, человеческая сила обходится в 135–1350 раз дороже механической энергии.

Тридцать человек, работая в нормальном темпе, дают в час одну лошадиную силу, а при механическом производстве энергии на одну лошадиную силу приходится израсходовать от одного до пяти фунтов угля. Можно считать, что тонна угля заключает в себе столько же энергии, сколько могут дать пять человек, работая круглый год.

Сто шестьдесят лет тому назад каменный уголь еще почти не применялся в производстве; вся работа выполнялась людьми и животными. Шестьдесят лет тому назад потребление угля в Соединенных Штатах составляло, при безобразно расточительном расходовании, четверть тонны на взрослого мужчину. Тонна угля, как мы только что сказали, работает за пятерых человек. В наше время потребление угля на душу населения соответствует энергии двадцати двух человек, но мы еще не считаем энергии нефтяной, газовой и водяной.

Итак, в среднем на каждого взрослого человека у нас теперь работает по двадцать два механических раба, содержание которых обходится в четыреста раз дешевле среднего заработка человека.

В качестве производителя физической энергии человек безнадежно дисквалифицирован и выброшен за борт. Но зато в качестве разумного руководителя и управителя он только еще берется за работу. В этом направлении он не знает соперников, в этом направлении ценность его беспредельна.

Мускульная сила человека теперь большого значения не имеет и впредь большого значения иметь не будет. Физическая энергия, которой живет мир, вырабатывается машинами.

Однако физическую силу можно стимулировать палкой, но сознательное управление, сознательное творчество подгонять палкой немыслимо. Время мускульного напряжения людей, время палки навсегда ушло в прошлое, а вместе с ним ушла навсегда и старая мораль. Самый высший руководитель не может требовать бессмысленного повиновения даже от ученика-чернорабочего. Оба они создали машину и оба же обязаны служить ей, ибо если не будут соблюдены все ее законы, если не будут удовлетворены все ее потребности, то она откажется работать производительно, а то и вовсе остановится.

**1 Организация и принципы – основные предпосылки**

Владельцы одного крупного промышленного предприятия, имея много заказов, пожелали повысить выработку с тринадцати единиц в месяц (эта цифра была рекордной) до двадцати трех. На такое повышение они давали десять месяцев срока. Директор завода, человек огромных способностей, но старой школы, управлял производством довольно давно. Для повышения выработки он знал только одно средство, а именно установку добавочных машин и наем добавочных рабочих. Поэтому, когда владельцы потребовали от него двадцати трех единиц в месяц, он в ответ потребовал от них на 500 тыс. долл. новых машин. Но если бы такое колоссальное дополнительное вложение и было возможно, то проблему все же оно не разрешило бы, ибо на установку нового оборудования ушло бы не меньше года.

Пока дело находилось в тупике, владельцы требовали повышения выработки, а директор требовал нового оборудования, – завод был обследован двумя знающими и опытными инженерами-рационализаторами. На основе этого обследования они представили обстоятельный отчет, который заканчивался следующими словами:

*Ваш завод состоит из:*

*машинного цеха,*

*котельного цеха,*

*сборочного цеха,*

*кузнечной мастерской,*

*литейной.*

*Обследовав состояние всех этих цехов и мастерских, проведя беседу с директором, управляющим, рядом мастеров, некоторыми поставщиками и многими рабочими, мы считаем возможным заявить с полной определенностью, что при условии нескольких мелких организационных усовершенствований и при теперешнем директоре или ином человеке подобной же квалификации во главе дела продукция Вашего завода может быть увеличена на шестьдесят процентов. Нанимать новых рабочих и устанавливать новые машины для этого не требуется, а расходы по оплате труда повысятся не более чем на 10%. Этих результатов можно постепенно добиться в шестимесячный срок.*

Для достижения указанной цели рационализаторы предложили ряд организационных принципов. Принципы эти были приняты и применены на деле. Каков оказался результат – покажет нам выдержка из письма, написанного через десять месяцев одним из ответственных работников предприятия:

*Нью-Йорк, 1 мая 1908 г.*

*Вам будет небезынтересно узнать, что за апрель наша продукция превысила среднюю месячную продукцию прошлого операционного года на 69,2%.*

*Рабочий день на заводе в среднем сократился с десяти часов до девяти. Расходы по оплате труда снизились по сравнению с прошлым годом на 15%, что дает от 8 до 10 тыс. долл. в месяц.*

Позже те же самые инженеры-рационализаторы были приглашены для обследования и консультации на другой завод. Здесь администрация тоже приняла их принципы, провела в жизнь их советы. Результаты характеризуются табл. 2.

Таблица 2

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Дата | cреднее число рабочих | Выработка, m |  | Оплата труда, долл. |  | Повышение заработка |
|  |  | в среднем на человека | всего | всего | на тонну выработки | рабочих и служащих, % |
| Сентябрь 1908 г. | 527 | 4,69 | 2473 | 29380 | 11,88 | 0 |
| Июль 1909 г. | 263 | 9,04 | 2377 | 15248 | 6,41 | 2 |
| Август 1909 г. | 298 | 10,51 | 3133 | 17280 | 5,51 | 16 |
| Сентябрь 1909 г. | 312 | 10,92 | 3408 | 17394 | 5,14 | 7,3 |

Трудно предположить, чтобы два человека с далекого запада пришли на крупные восточные заводы и оказались настолько в курсе всех местных условий и обстоятельств, чтобы в силу этого своего знания видеть и понимать дело лучше опытных местных работников. Эти западные рационализаторы, конечно, знали операции и машины, местные обстоятельства и местных людей гораздо хуже, чем местные руководители производства, но зато они гораздо лучше их знали тот новый тип организации, без которого немыслима высокая производительность. Мало того, они не только знали этот организационный тип, но и имели широкий опыт по части его практического, применения. Если современный человек работает производительнее людей, живших тысячи лет назад, то дело тут не во внутренних различиях, не в качестве мозга, а в колоссальном внешнем различии всей обстановки, всего оборудования. Мальчик с пращей, которая поражает на расстоянии, одолевает тяжело вооруженного богатыря-великана с копьем. Бесконечно трудно проводить новые принципы, без того чтобы отдельные лица, племена и целые народы, не способные выйти за пределы своей узкой точки зрения, не начинали опасаться, что новатор подорвет их компетенцию, их знания. Если бы греческие атлеты имели в своем распоряжении велосипеды, автомобили и аэропланы, если бы у них были автоматические револьверы и винтовки, то они, конечно, показали бы превосходные спортивные результаты; но как бы ловок и умел ни был стрелок, из лука ему никогда не попасть в такую отдаленную цель, как из винтовки. Принцип нашей винтовки очень стар: это ведь просто принцип духового ружья. С принципом лука и стрелы он ничего общего не имеет. Но если мы вооружим дикаря винтовкой, то он сразу станет сильнее всех закованных в латы рыцарей. Точно таким же образом, научив хотя бы посредственного современного директора фабрики применять организационные принципы, мы даем ему возможность добиться такой производительности, что он далеко оставит за собой величайших производственных гениев, работающих по старой системе.

Рационализаторы, пришедшие с запада, знали новые теории, потому что еще раньше применяли их в широких масштабах. Они умели проектировать и пускать новый тип управления производством, тип, так же далеко ушедший от старого, как винтовка от лука со стрелами, как велосипед от пешего, как аэроплан от автомобиля, как арабские цифры от римских. Эти новые принципы и применение их к управлению производством не покажутся особо интересными никому, кроме тех людей, на чьих выгодах они непосредственно отражаются, т.е. никому, кроме акционеров, директоров, рабочих и клиентов завода. Но несравненно глубже покажутся они, если мы поймем, что они (эти новые принципы) лежат в основе всякой деятельности и обладают безусловной общеприменимостью, что подлинная производительность определяется ими и немыслима без них во все времена, что они применимы и применяются в огромных масштабах решительно повсюду.

Интерес к этим теориям и принципам мы надеемся возбудить указанием не на материальные выгоды (хотя в конечном счете этими выгодами в значительной степени измеряется ценность этих принципов), а на их значение в истории новейшего времени. А после этого мы сможем вернуться к началу, проследить их действие от тех времен, когда они были применимы в грандиозной работе государственного строительства, а затем исследовать их значение для будущего переустройства промышленности.

Вот эту национальную непроизводительность, эту национальную расточительность, это национальное швыряние материалами, человеческой и машинной энергией мы и можем сократить, стоит нам только учесть и применить на деле простейшие уроки истории последнего времени – уроки, представляющие собой самое лучшее введение к изложению принципов организации производительного труда.

Начиная с 1850 г. Луи-Наполеон целых двадцать лет был руководящей фигурой европейской политики. Англия поддерживала дружбу с ним. Италия взывала к нему об освобождении. Турция просила его покровительства, Россия была им унижена, Австрия искала его союза. Но в маленьком королевстве Пруссии, по своим размерам равном нашему штату Колорадо, нашлись два человека – государственный деятель Бисмарк и военный организатор Мольтке, которые заключили между собою союз с целью сделать своего короля гегемоном Европы. Король Вильгельм вступил на прусский престол в 1861 г. То был шестидесятичетырехлетний старик, пропитанный всеми заплесневелыми традициями прошлого, но зато безгранично доверявший своим двум выдающимся советникам.

Пруссия была мелким, бедным, второстепенным королевством. Ей принадлежало всего около четвертой части немецкой (т.е. германской и австрийской) земли и немецкого населения. Соотношение сил в Германии нимало не указывало на то, что Пруссия должна была играть руководящую роль. За пределами же Германии Пруссию решительно ни в грош не ставили.

Чтобы осуществить мечту двух королевских советников, представлялся только один возможный путь. Для этого требовалось следующее:

1. Отчетливый план, или идеал, образец.

2. Организация, способная по своей форме достигать идеалов (целей) и закреплять достигнутое путем применения определенных принципов.

3. Наличие людей, материалов, машин, денежных средств и методов, позволяющих организации применять принципы, при помощи которых достигаются цели и закрепляется достигнутое.

4. Компетентные и знающие руководители, которые сумели бы заставить организацию и оборудование достигать поставленных целей или идеалов и закреплять достигнутое. Сознательно или бессознательно, но во всем этом деле организаторы победы следовали за самой природой.

Двое вождей, идеалом или целью которых была могущественная германская империя с прусским государством или прусским королем во главе, взялись за создание двух соответствующих организаций: организации военной и организации дипломатической; они взялись за оборудование этих организаций, они стали выращивать в них ту силу, которая была необходима для осуществления поставленной цели. Сначала пускалась в ход дипломатическая интрига, которая приводила каждого врага поодиночке в тупик, а затем и армия, которая этого врага сокрушала. Дипломатия нас здесь не касается. Для того чтобы вызывать все нужные столкновения как раз в самый удобный момент, для того чтобы подгонять все войны к приятному и удобному весеннему времени, потребовалась большая ловкость, большое умение. Но работа, которой задался Мольтке, была еще труднее. У него не могло быть ни того количества людей, ни того количества денег, ни того количества снаряжения и материалов, какие были у неприятелей. Ему было ясно, что за слабость материальных ресурсов, за косность человеческого материала, за устарелость вооружения он мог вознаградить себя только теми теориями и принципами, о которых его самонадеянные противники вспомнили слишком поздно.

Еще до своего начала, в самом своем замысле, предпринятая им борьба была борьбою производительности против непроизводительности. Производительность армии была создана путем применения всех двенадцати принципов, путем новой концепции, нового оформления всей военной организации.

Великая игра началась столкновением с маленькой и бедной Данией. Война Дании была объявлена в 1864 г., и в этой войне Пруссия объединялась со своим главным соперником в борьбе за власть над Германией – с Австрией. В результате войны у Дании отняли две провинции, а именно: Голштинию и Шлезвиг, причем Пруссия получила Шлезвиг, а Австрия – Голштинию. Датская кампания помогла Мольтке в двух направлениях: во-первых, он испытал свою организацию на скромном для начала деле, а во-вторых, изучил все слабости австрийской организации.

В 1866 г. Бисмарк сделал следующий шаг. Из-за той же Голштинии он вошел в столкновение с Австрией и вызвал войну, которая и была объявлена 14 июня. Против Пруссии оказалась не только Австрия, но и почти все прочие германские государства. В это время она насчитывала около 22 млн., а Австрия и прочие германские государства – 59 млн. жителей. Но Мольтке недаром изучал историю гражданской войны между Северными и Южными штатами; из этой истории он отлично узнал, как не следует поступать. Бисмарк поставил целому ряду мелких германских государств ультиматум с двенадцатичасовым сроком, а спустя эти двенадцать часов армия Мольтке почти сейчас же набросилась на них и раздавила их войска. Ровно через два года после битвы при Геттисбурге, которая произошла через тридцать месяцев после сожжения Форта Сэмтер, и через девятнадцать дней после объявления австро-прусской войны, т.е. 3 июля 1866 г., прусская армия в 225 тыс. человек разбила австрийскую, насчитывающую 262 тыс. Спустя еще три недели, Австрия запросила перемирия, а там был заключен и мир, вырвавший из ее рук шестисотлетнее главенство над Германией и передавший его Пруссии. Поскольку вся война была чисто деловым предприятием, входившим в общий план создания империи, Пруссия заставила Австрию уплатить контрибуцию в 40 млн. талеров (около 30 млн. долл.), а с мелких государств тоже взяла суммы по пропорциональному расчету, поскольку вся война с самого начала до самого конца велась на австрийской территории, расходы по оккупации тоже пали на побежденных. Кроме того, Пруссия получила по этому миру 27 кв. тыс. миль территории. Мы не знаем ни одного случая, когда какое бы то ни было американское производственное предприятие реализовало бы в такой краткий срок столь крупную чистую и валовую прибыль.

Европейский диктатор Наполеон III прозевал опасность. Бисмарк и Мольтке уже готовились к следующему шагу – замене французского императора императором германским в качестве военного гегемона Европы. 4 июля 1870 г. испанский трон был предложен немецкому принцу Леопольду. Возможно, что это тоже входило в план Бисмарка, стремившегося спровоцировать вооруженное столкновение. Наполеон по своей привычке топнул ногой – но топнул в последний раз. 19 июля он объявил Пруссии войну. Говорят, что Мольтке спал, когда ему принесли телеграмму с сообщением об этом; когда его разбудили, он сказал: «План кампании – в третьем ящике моего письменного стола», а затем перевернулся на другой бок и заснул снова. Очень возможно, что так оно и было, ибо, начиная с этой секунды, свыше миллиона немцев начали маршировать, есть, заполнять все свои минуты по заранее точно разработанному плану и расписанию. По всем германским королевствам и княжествам мужчин оторвали от семейств и личных дел и призвали в армию; все железные дороги со всем своим оборудованием тоже встали под знамена. Ни путаницы, ни истерики, ни излишней спешки – ohne Hast, ohne Rart (без торопливости и без промедления). Граждане, призванные на действительную службу, нашли снаряжение, вооружение, обмундирование и провизию на месте и в полном порядке. Так как по планам французского штаба мобилизация должна была закончиться в 19 дней, Мольтке спланировал свою мобилизацию на 18: он знал, что этого будет достаточно, чтобы театр военных действий оказался не на германской, а на французской территории. На деле мобилизация заняла у французов не 19, а 21 день; таким образом, они показали производительность в 86%. У Мольтке производительность оказалась не больше, но и не меньше 100%. В одиннадцать дней Германия мобилизовала 450 тыс. солдат; 2 августа был дан первый бой; 6 августа, т.е. через 18 дней после начала войны, разразилось одно из кровопролитнейших сражений всей кампании. А 2 сентября, спустя 45 дней после объявления войны, Наполеон со своей армией был разгромлен при Седане, взят в плен и отвезен в Германию.

Поразительно здесь не то, что одна сторона победила другую, и не то, что решительная победа была одержана в такой краткий срок, а то, что планы Мольтке оказались настолько совершенными, что, несмотря на отчаянное сопротивление противника, их удалось выполнить с точностью до одного дня. А ведь силы были с обеих сторон почти равные, и в Германии и во Франции было примерно по сорок миллионов жителей. Не будь это так ужасно, просто смешно было бы сравнивать эту спланированную величайшим организатором истекшего столетия войну с нашей гражданской войной, войной непроизводительной, медлительной, безграмотно организованной и безграмотно управляющейся, вяло и разрушительно тянувшейся целых четыре года, оставившей нам в наследство сорокалетнюю ненависть, несколько заглаженную новой войной (на этот раз против иностранного врага), оставившей после себя колоссальные тяготы расходов на пенсии, которые на девять десятых представляют собой прямой штраф за непроизводительность.

В американской гражданской войне обе стороны были воодушевлены высокими идеалами: южане дрались за свободу и самостоятельность, а северяне – против ненавистного рабства. Но обе стороны не знали ни одного из двенадцати принципов производительности, и потому обе провалились безнадежнейшим образом.

Мольтке знал все двенадцать принципов производительности, для него война была не шуткой и не игрушкой, а серьезным деловым предприятием; и так как это было деловое предприятие, то Бисмарк подсчитал его себестоимость, поставил все до последнего гроша на счет Франции, предъявил ей этот счет и получил оплату. Он взял с французов миллиард долларов с соответствующими процентами, а в качестве законной прибыли на деловую операцию аннексировал две провинции Эльзас и Лотарингию. Когда я следил за ходом этой кампании от начала и до конца, как за германской, так и за французской стороной, то меня привлекали ни слава, и ни блеск победы, потому что ни славы, ни блеска победы тут, в сущности, не было. Меня притягивало спокойное, беспощадное уменье, с каким немцы разыгрывали всю игру. Это уменье показывало, что могут сделать правильные принципы, проводимые сознательной и отчетливой организацией. Войну выиграли не качества немецкого солдата: Мольтке добился бы тех же успехов и в том случае, если бы он применял свои принципы не к германской армии, а к итальянской, австрийской, французской, русской и японской или американской. Германские рекруты не были воодушевлены никаким особым энтузиазмом и вообще по воинственному духу стояли ниже среднего уровня европейских армий. Войну выиграла не германская муштровка или тактика: техника германской армии была достаточно устарелой. Французское «шаспо» (chasstpot) было лучше немецкого игольчатого ружья, французская митральеза лучше германской полевой пушки. И, наконец, не деньгами выиграла Германия войну, ибо Франция была богаче ее и имела не в пример больше кредита. Войну выиграли принципы Мольтке и созданная им организация. А поколением позже та же самая организация и те же принципы, применяемые на противоположном конце земного шара людьми совершенно иного племени, дали принадлежащее талантливых руководителях те же самые блистательные результаты.

Так как Мольтке усовершенствован старинную военную организацию, так как он понял и провел на деле все двенадцать принципов производительности, то его войны дали меньше смертей и увечий, чем крупные американские предприятия промышленности и транспорта, собирающие примерно такой же доход. Мировая история не знает ни одного делового предприятия, которое велось бы так хорошо и гладко, как вел свои войны Мольтке.

Бисмарк умер в унижении, Мольтке тоже нет уже в живых, но уроки их живут, и германская армия, каждое движение которой повергает Великобританию в бессмысленную панику, представляет собой один из блистательнейших примеров применения современных деловых принципов к строительству современной великой державы.

Но самый блистательный пример рациональной организации и принципов производительности мы видим не в том, как немцы перестроили свою державу, а в том, как японцы на протяжении одного поколения фактически создали великую державу из ничего. В 1876 году Япония была еще чисто феодальным государством. Цех торговцев и цех нищих стояли в ней на одной доске, подвергаясь совершенно одинаковому презрению. Крестьянство было разорено. Лучшие люди страны задыхались в тисках феодализма, не смея проявить ни малейшей инициативы. Отъезд за границу считался государственной изменой и карался смертью. Но несколько самураев решились все же уехать из Японии уехать не ради наживы, не ради развлечения, не ради каких-либо личных выгод, но только ради того, чтобы впитать в себя все, что было ценного в западной цивилизации, и привезти это ценное домой, на пользу горячо любимой родине. Они переняли у Мольтке его организацию, чтобы на этой основе сознательно и разумно перестроить свое отечество, они пустили в ход двенадцать принципов производительности, которые, может быть они успели открыть и признать еще до того, как начали свое заграничное обучение. Через тридцать лет Япония со своими сорока миллионами населения оказалась способной победить четырехсотмиллионный Китай, а еще через пять лет нанесла решительное поражение России – этому северному колоссу, опрокинувшему великого Наполеона и девяносто лет державшему в страхе Англию, Францию и Германию. Во время русско-японской войны американские симпатии были на стороне Японии. Но не успела эта война окончиться, как японская организация производства, превышающая в принципиальном отношении нашу производственную организацию во столько же раз, во сколько японская армия и флот оказались выше русских, вызвала у нас страх и ужас.

Не особые свойства тела, крови и мозга делают японцев опасными соперниками американских промышленников, не деньги, ибо японцы бедны, не оборудование, ибо оно у японцев скудное, не природные богатства, ибо их в Японии почти нет, японская промышленность стала для нас опасным конкурентом только потому, что мы еще не доросли до того типа организации, который дает возможность для высокой производительности, а они доросли. Мы еще спим и не видим даже того факта, что правильные принципы в руках посредственных людей оказываются сильнее бессистемных и случайных попыток гения, а японцы проснулись и видят.

С момента зарождения жизни на нашей планете было и есть всего два типа организации. Это те самые, которые Фредерик Уинслоу Тейлор определяет как функциональный и военный типы. Первый тип можно иначе назвать организацией созидания, а второй – организацией разрушения. Первобытная экономическая жизнь (к которой относится и наша американская торговля с Мадагаскаром) была так тесно связана с налетами, наездами, с морским и сухопутным разбоем, с работорговлей, что деловая экономическая организация повсеместно и неизбежно строилась по военному типу, а между тем, теперь мы уже знаем, что тип этот ни в коем случае не может быть согласован с сущностью и задачами современного предприятия. Колоссальное благодеяние, оказанное миру фельдмаршалом Мольтке, состоит в том, что он, военный человек, связанный военными традициями, все же организовал армию по новому типу, по типу функциональному, – тому самому, который должен бы всегда применяться в экономических предприятиях.

Поскольку единственный шанс на успех в той великой игре, которую он затеял с Бисмарком, заключался в высшей производительности, он был вынужден уяснить себе все принципы, на которых эта производительность строится. Точно таким же образом он вынужден был провести тот единственный тип организации, который допускает их применение. И все это было сделано так незаметно, что даже проницательнейшие из противников Мольтке ничего не видели во всей германской армии, кроме все тех же самых касок, эполет, золотых шнуров и бряцающих сабель, на которые они издавна привыкли обращать внимание; никто не понимал, что, не меняя названий, не трогая чинов и орденов, Мольтке в своих хищнических целях уничтожил старую хищническую организацию и заменил ее новой – функциональной, созидательной, производительной. Чего стоят все великолепные достижения крупных американских железнодорожных кампаний перед спокойными, заранее разработанными планами Мольтке, прошедшими без сучка и задоринки все великое испытание практического выполнения? Чего стоит как рабочая единица крупнейшее американское предприятие перед совершенной организацией Мольтке, перед совершенной организацией той горсточки вождей, которая сделала Японию великой мировой державой?

Руководители крупных производственных предприятий и железных дорог Англии, Франции, Германии, Америки – это все люди огромной воли, исключительных способностей, неистощимой энергии, и притом люди, целиком преданные тем интересам, которые им вверены. Но эти люди знают принципы производительности только эмпирически, они применяют эти принципы лишь случайно и нерегулярно, и потому фабрики, заводы и железные дороги, которым они посвящают столько сил и талантов, работают невероятно расточительно. Непроизводительные расходы американских железных дорог достигают миллиона долларов в день; а между тем учет, признание и настойчивое применение принципов производительности избавили бы нас от этих потерь, ибо они так же устранимы, как желтая лихорадка на Панамском перешейке, как потери топлива при хорошо сконструированных машинах, котлах и топках. Даже обладая первоклассной техникой, американская промышленность не может как следует пользоваться ею, ибо самая организация, скопированная с устарелых английских образцов, настолько несовершенна по существу, что исключает всякую возможность применения истинных принципов и использования превосходной техники.

В настоящей главе мы попытались показать, что завод, как и государство, может в очень короткое время перейти от крайней непроизводительности к самой высокой производительности; что основной предпосылкой и орудием производительности были во всех приведенных примерах организационные теории и принципы; что непроизводительность, господствующая в американской промышленной жизни, объясняется несоответствием принципам производительности самого типа организации и, наконец, что единственная надежда на скорое улучшение состоит в такой перестройке современного организационного типа, которая позволила бы применять эти принципы. В следующей главе мы постараемся описать и сопоставить два типа организации и показать, почему один из них дает высокую производительность, а другой низкую.

**2. О типе организации, дающем наибольшую производительность**

Леность белой бедноты южных штатов и беспечность тамошних негров давно вошли в пословицу. Но вот, наконец, удалось открыть что все эти люди, как белые, так и черные, страдают от кишечных паразитов, от ленточных глистов, которая подтачивает жизнеспособность человека, медленно разъедает изнутри его силы и здоровье.

Лекарством здесь будут не школы, не церкви, не закрытие кабаков, не требовательность работодателей, хотя все это, может быть, прекрасные средства в борьбе с леностью. Настоящим лекарством здесь будет медицинская борьба с паразитами. Покончив с глистой, можно обратиться к воспитательным мерам.

Если мы внимательно рассмотрим американскую организацию, то будет ли эта организация правительственная (армия, флот, гражданское управление) или муниципальная, железнодорожная или пароходная, просветительная или религиозная, торговая или промышленная, – она всегда окажется непроизводительной и часто даже позорно непроизводительной. Производительность труда мужчин призывного возраста по всей стране не превышает в среднем 5%, производительность использования материалов и оборудования не доходит до 30%. Всякий, кто знает дело, может проверить эти мои утверждения с такой же простотой и легкостью, с какой определяют содержание металла в руде.

Природные наши богатства колоссальны, работники наши толковы, гибки и, добиваясь своего, не боятся труда. Оборудование наше от фермерских дворов до огромных городских контор, от пишущих машинок до паровозов Маллета, от паровозов до телефонов – великолепно. И тем не менее все эти огромные преимущества в корне обесцениваются столь же огромной непроизводительностью. Принципы производительности просты, ясны и элементарны; эмпирически они учитывались и действовали еще за миллионы лет до зарождения жизни на нашей планете, а между тем мы, современные американцы, организуем и ведем производство бессмысленно и бестолково, и эта бестолковость обессиливает нас точно так же, как ленточная глиста обессиливает бедноту южных штатов. В чем же состоит предательская болезнь, расточающая наши природные богатства, наши человеческие возможности, пропускную способность нашего оборудования, не допускающая применения принципов производительности? Наша промышленная глиста есть неправильная организация. В первой главе я показал, что есть некоторый тип организации, который, будучи применен к государству или к производственному предприятию, приводит к очень высокой производительности. Но есть на свете и другой тип организации, тот самый который, к сожалению, принят у нас во всех отраслях коллективной деятельности. Для применения принципов производительности этот тип не годится. Именно тому организационному типу мы в основном и обязаны своей непроизводительностью и потерями. Воздушный компрессор, нагнетающий горячий воздух, и вакуум-насос, медленно всасывающий холодный воздух, – это одна и та же машина, выполняющая один и тот же операционный цикл, но только в противоположных направлениях. Несколько очень простых изменений превращают компрессор в насос. Точно таким же образом и нашу разорительную организацию можно путем не скольких очень простых изменений превратить в организацию благодетельную. Сейчас мы попытаемся уяснить разницу между этими двумя организационными типами и показать, почему для одного из этих типов применение принципов производительности невозможно, а для другого неизбежно. Мы попытаемся показать, что с самого зарождения жизни на земле производительный организационный тип всегда давал лучшие результаты, чем непроизводительный, и если во всей своей коллективной жизни мы примем и проведем именно этот высший тип, то тем самым будет сделано очень много для сохранения наших материальных и человеческих ресурсов. Мы попытаемся показать, что переход от одного типа к другому является резким и радикальным только в принципе, а не на практике. Переход с паровой тяги на электрическую стоит не в пример дороже. Смена организационных типов примерно соответствует замене южных окон с их резким и контрастным светом окнами северными со светом рассеянным и мягким.

Оба типа организации стары, как мир, и потому оба гораздо старше человечества. Мы унаследовали их от животных предков вместе с функциями воспроизведения, дыхания, удаления продуктов обмена веществ. Но придерживаться разрушительного типа организации не имеет для нас в дальнейшем никакого смысла: ведь теперь мы знаем, что есть лучший тип. Стоит ли упорствовать в езде на лошадях и волах, когда под руками имеются железные дороги и автомобили?

Чтобы показать основное различие между двумя типами организации – различие во всей установке, в производительности и в приемах борьбы за существование, – возьмем два простейших примера: растение и животное. Растение доверяется щедрой и часто даже радостной помощи всех внешних сил природы и потому достигает колоссальной силы и расцвета. Животное полагается лишь на случайную и часто неохотно оказываемую помощь, исходящую от особей, своего же вида и, следовательно, ограниченную. Путешественник пролагающий себе путь по первобытному лесу, поражается изумительной силе и роскоши растительной жизни: он видит деревья до четырехсот футов вышиной. И одновременно его удивляет сравнительная бедность, мелкость, непрочность жизни животной, крупнейший представитель которой, слон, имеет в вышину всего двенадцать футов и, живет лишь несколько сот лет. Растение доверяется всей окружающей природе и извлекает пользу из всего; животное не верит никому, кроме других особей своего вида, и живет разрушением. Даже такое классически глупое и невинное создание, как овца, может в несколько лет уничтожить луг, выращенный тысячелетиями.

Прекрасным примером оборонительно-созидательного типа организации служит дикий шиповник. Стебли его усажены острыми шипами, защищающими нежные цветы от жадных тварей, которые могут отлично питаться травой и листьями, но цвет и благоухание цветов привлекают пчел, жуков, бабочек и других насекомых, а они, перенося пыльцу, оплодотворяют шиповник, получая, как бы в уплату за эту свою производительную деятельность, его мед. Лепестки увядают и осыпаются, а между тем зреет и растет незаметная зеленая завязь. Когда она совсем созреет, опадают и скрывающие ее листья; тогда она появляется на свет в виде соблазнительной красной ягоды. Птицы расклевывают эту ягоду, животные подбирают ее с земли, когда она упадет но колыбель, в которой покоятся зернышки, защищена так хорошо, что зародыши новых шиповников ускользают от гибели. Они прорастают и расцветают там, где упадут на землю. Вся жизнь шиповника основана на оборонительно-созидательной организации, извлекающей пользу из воды и земли, из воздуха, света и тепла, из насекомых, птиц и животных. Все они вносят свою долю, все помогают шиповнику усеивать своими яркими пятнами западные прерии, увивать тропинки и стены Новоанглийского побережья, покрывать прекрасные берега Тихого океана. Описывая африканских павианов, вся организация которых направлена на нападение и разрушение, Рузвельт дает нам совсем иную картину:

*Вокруг лагеря было множество павианов, живших как в скалах, так и на деревьях. Это самые отвратительные создания на свете. Они грабят посевы, раздирают новорожденных ягнят, чтобы добраться до выпитого ими молока; там, где туземцы робки и не умеют как следует защищаться, павианы становятся невероятно кровожадными, нападают на женщин и детей, и даже убивают их. В Уганде один туземный вождь пригласил Кэннингема в свою деревню поохотиться на павианов; незадолго до того они убили двух женщин, жестоко избили нескольких детей и вообще нагнали на туземцев такой ужас, что, если бы не пришла помощь, население покинуло бы поселок. Кэннингем своими глазами видел растерзанные и изувеченные тела убитых женщин. Он прожил в деревне целую неделю и до тех пор бил павианов, пока они не струсили и не ушли.*

Павианы действуют не в одиночку, а целыми группами. Они повинуются своим вожакам, выставляют дозоры. Таким образом, они подобно волкам, диким собакам и первобытным людям организованы в целях нападения и разрушения. А нападение и разрушение как основная цель деятельности культивирует и выдвигает на первый план та кие организационные черты, как произвол, безответственное злоупотребление силой, грубость, жестокость и повсеместная анархия.

Какой-нибудь сильный самец, отличающийся от всех прочих не свойствами характера, а лишь степенью развития этих свойств, проходит в вожаки и добивается всеобщего повиновения, основанного частью на страхе, частью же на эгоистических интересах. Далее он «передоверяет» власть или, если угодно, второстепенные вожаки узурпируют подчиненную власть точно таким же образом, как он узурпировал верховную, и в результате получается анархия по всей линии. Но о чем же мы сейчас пишем? Об африканских павианах, о волчьей стае, о палеолитических боевых шайках или о неолитических племенах, занимавшихся охотой, налетами, грабежом и разбоями? О предприимчивых мадагаскарских торговцах из Нью-Йорка или о почтенных работорговцах, торговцах ромом и каперах с Род-Айленда? Быть может, мы пишем о сухопутных и морских приключениях Рузвельта в качестве офицера нашей армии и флота? А может быть, просто о заводах наших крупных промышленных предприятий или о работе и состоянии наших железных дорог? Во всех этих случаях мы видим одно и то же, все эти предприятия и объединения характеризуются одним и тем же организационным типом, основанным на одних и тех же принципах; безответственный личный произвол сверху, узурпированная или передоверенная власть посередине, анархия по всей линии. Современный человек давно утерял когти, клыки и жестокие руки павиана. Дикие, жестокие инстинкты в нем тоже значительно смягчились. Современный морской капитан – это не такое чудовище, как Генри Морган, современные генералы не так беспощадны, как Цезарь, Атилла, Чингисхан, Тилли или даже Наполеон. Во главе наших крупных учреждений и предприятий стоят, как правило, люди в общем добрые, хорошие, не слишком агрессивные, одаренные не разрушительными, наоборот, творческими и созидательными инстинктами; люди эти несравненно лучше той разрушительной организации, посредством которой они, не зная другой, вынуждены действовать. Но древняя опасность все еще жива, хотя и в скрытом виде. Мы, люди, знающие дело, могли бы заполнить целые тома современнейшими примерами все возрождающихся бедственных результатов старой разрушительной организации.

Кто хочет ознакомиться со всеми деталями позорной непроизводительности, созданной невежественным произволом наших вашингтонских руководителей, смягчаемой узурпированной властью и повсеместной анархией, тот пусть прочтет историю тех затруднений, с которыми пришлось столкнуться крупному и талантливому деятелю в старейшей и совершеннейшей из всех организаций разрушительного типа – в организации военной.

*Любой батальонный командир любого вновь организуемого американского полка, желающий принять активное участие в войне, организованной американским народом с таким легкомысленным беспечным презрением к мелочам, имеет прямо-таки неограниченные возможности проявления «личной инициативы»… Если такой батальонный командир хочет что-либо добыть или куда-нибудь попасть, то для этого ему приходится пускать в ход всю свою находчивость, всю изобретательность, всю смелость. Помощь, указания и надзор сверху носят характер чрезмерно общий, чтобы не сказать поверхностный. И винтовки, и палатки, и обмундирование батальонному командиру приходится брать с боя. Если он захочет погрузить свою часть на судно, то ему придется драться сначала за вагоны, а затем, добравшись до моря, – за транспортный корабль, и будут ли люди снабжены на дорогу провиантом, а лошади – водой и фуражом, будут ли поезда поспевать к сроку отхода кораблей, это полностью и целиком определяется его энергией и умением добиваться своего.*

*В воскресенье 29 мая мы покинули свой жаркий, пыльный и ветреный лагерь в Сан-Антонио (штат Техас), чтобы погрузиться в вагоны и доехать до порта Тампа. Для погрузки лошадей в вагоны и выгрузки их из вагонов, так же, как и для кормежки их в пути, никаких приспособлений не оказалось; железнодорожники бесконечно запутывали и затягивали все дело. Железная дорога обещала довести нас до порта в сорок восемь часов, но на самом деле мы выгрузились, в состоянии полнейшего беспорядка лишь через четыре дня после погрузки. Как военная, так и железнодорожная организации всецело находились в состоянии безнадежнейшей путаницы. При выгрузке из вагонов никто нас не встретил и не сказал, где лагерь, никто не снабдил нас провиантом и фуражом на первые двадцать четыре часа. Железнодорожники выгружали солдат, где только приходило им в голову, а вернее, где только это позволял сделать непроходимый затор поездов, закупоривших все пути. Провиант для людей нам, офицерам, пришлось покупать из своего кармана; чтобы как-нибудь доставить в лагерь свой скромный багаж, нам пришлось раздобывать транспортные средства на свой страх и риск…*

*7 июня вечером мы вдруг получили приказ, в котором нам сообщалось, что экспедиция отправится из порта Тампа (девять миль по железной дороге) на рассвете следующего дня и что если к этому времени мы не попадаем на борт, то на фронте нам не бывать. Оставаться мы были не намерены, а потому пришлось немедленно приготовиться к очевидно неизбежной свалке. Поскольку число и емкость транспортных судов верховному командованию были известны или, во всяком случае, должны были быть известны, поскольку число отправляемых полков было ему также известно, казалось бы, не трудно было отвести каждому полку или каждой части место на определенном судне и составить расписание, по которому каждая часть погрузилась бы в определенное время. Однако никаких распоряжений этого рода заранее сделано не было. Нам предоставлялось самостоятельно пропихиваться и проталкиваться в меру сил и возможностей, т.е. действовать все по тому же принципу, что и раньше. К двенадцати часам ночи нам было приказано явиться со всем своим багажом на определенный железнодорожный путь, где нас должен был ожидать поезд на порт Тампа. Мы явились без опоздания, но поезда не оказалось…*

*Каждую минуту нам встречались то бригадные генералы, то даже генерал-майоры, но никто из них ничего не знал. Несколько полков попало на поезда, прочие не попали… Наконец, в шесть часов утра подъехали какие-то пустые угольные вагоны, и мы захватили их. После долгих уговоров нам удалось уломать обер-кондуктора отвести нас за девять миль в порт Тампа…*

*Поезда останавливались и разгружались где попало, без всякого отношения к месту, где стояли транспортные суда, на которых должны были уехать солдаты. Мы с полковником Вудом выскочили из вагона и отправились на розыски, но очень скоро убедились, что если мы хотим попасть хоть на какой-нибудь транспорт, то нам придется очень жарко. Никто, вплоть до самого старшего генерала, не мог бы сказать нам, где справиться, на какой транспорт мы назначены.*

*Набережная была запружена десятками тысяч людей, из которых многие, подобно нам, метались из стороны в сторону и расспрашивали всех встречных и поперечных…*

*Все это видели военные атташе иностранных держав: английский, германский, русский, французский и японский.*

*Нам дали транспортное судно «Юкатан». Оно стояло довольно далеко от берега; Вуд захватил какой-то баркас и поехал туда. В это время мне удалось узнать, что на этот же «Юкатан» назначено еще два полка: второй регулярный пехотный и семьдесят первый нью-йоркский волонтерский, причем вместимости корабля не могло хватить и на один этот нью-йоркский полк. Сообразив все это, я изо всех сил побежал к нашему поезду и, оставив при багаже сильную охрану, форсированным маршем погнал полк на корабль. Мы как раз поспели на пристань к тому моменту, как к ней причалил «Юкатан», немедленно погрузились и не без труда отстояли корабль от второго и семьдесят первого полков, явившихся чуть-чуть позже нас; очевидно, тамошние офицеры немного уступали нам по части «личной инициативы». Пришлось выслушать немало горьких слов, но судно было в наших руках, и так как оно все равно не могло выдержать и половины назначенных на него людей, те семьдесят первому полку пришлось отступить. Вслед за ним ушел и второй, погрузив на наш корабль всего четыре своих роты… Транспорт был отчаянно перегружен, солдаты набились, как сельди в бочку, не только под палубами, но и на палубах; ночью приходилось во время шагать через спящих, иначе немыслимо было сдвинуться с места. Дорожного пайка, выданного людям, оказалось совершенно недостаточно, так как мясо, само собой разумеется, никуда не годилось… Под названием «консервов из свежей говядины» солдатам выдали какое-то мерзкое вещество без соли. В лучшем случае эта говядина была жилиста и безвкусна, в худшем она вызывала рвоту. Даже сильно проголодавшись, люди смогли съесть не больше четвертой части этих консервов. Никаких приспособлений для варки не было, не было и льда; питьевая вода была отвратительна. Ни свежего мяса, ни свежих овощей…*

*На следующее утро пришла новость: приказ об отплытии отменен, и нам пока что придется стоять на месте. Как это объяснить, никто из нас не знал. Впоследствии оказалось, что все напутал морской офицер.*

*А между тем живой груз, переполнявший транспортные суда, задыхался в отчаянной жаре южного порта. Делать людям было совершенно нечего, для игр и развлечений было слишком тесно… Так мы стояли около недели. Корабли покачивались на якорях, горячие воды залива плескались вокруг нас и солнце палило немилосердно. Только 13 июня пришел, наконец, долгожданный приказ к отплытию… Мы не знали, ни куда нас отправляют, ни что нам придется делать. С транспортами было очень много затруднений… Один из них вел на буксире шхуну, а другой – прам (большое плоскодонное судно)…*

*Мы скитались и кружились по морю, тщетно ожидая, чтобы в верхах решили, куда же нам плыть. Приказ о высадке пришел только 22 июня. Высадка была произведена в том же порядке, как и все прочее, т.е. в давке и свалке, причем каждый командир сам заботился о себе и своих… Никаких приспособлений для переправы людей на берег не было, у флота не оказалось и четверти того числа лодок и баркасов, какое было для этого необходимо… Наших лошадей и мулов выгружали с другого транспорта самым простым и практическим способом, т.е. просто вышвыривали за борт и предоставляли им плыть к берегу, а если лошадь не может доплыть, то пусть тонет… Одна из моих лошадей потонула, другая выбралась благополучно. Когда мы с Бекки 0'Нейлем следили за высадкой солдат в разрушенном порту, одна лодка с пехотинцами-неграми перевернулась и пошла ко дну. Бекки 0'Нейль в полной форме бросился в воду спасать их, но ничего не смог сделать… (Из книги Рузвельта ough Riders, стр. 47–71).*

Рузвельт всегда был апостолом крайнего напряжения энергии. Но напряжение и производительность – это не только не одно и то же, но и вещи прямо противоположные. Работать напряженно – значит прилагать к делу максимальные усилия; работать производительно – значит прилагать к делу усилия минимальные. Идти пешком со скоростью четырех миль в час – это занятие производительное, но не напряженное; идти со скоростью шесть миль в час – это занятие крайне напряженное, но совершенно непроизводительное; при таком темпе ходок через полтора-два часа выдыхается и дальше идти не может. Увеличить скорость с помощью велосипеда – производительно, делать на велосипеде по шесть миль в час настолько легко, что такую езду нельзя назвать ни производительной, ни напряженной. При десяти милях в час езда будет производительной и не потребует напряжения, но при двадцати потребует совершенно исключительного напряжения и окажется непроизводительной, ибо такой скорости человек долго выдержать не может.

Спугните петуха с нашеста: он будет хлопать крыльями чрезвычайно напряженно и совершенно непроизводительно. Наоборот, орел, который целых четыре часа может парить на высоте, совершенно не двигая крыльями, действует производительно и без напряжения. Истинная производительность всегда дает максимальные результаты при минимальных усилиях; напряжение, наоборот, дает довольно крупные результаты лишь при усилиях ненормально тяжелых. На принципе напряжения основана поштучная оплата. Наоборот, нормирование выработки и премиальная система основаны на принципе производительности. Различие между этими двумя принципами носит характер не только принципиальный, но и физиологический. Поштучная оплата – это возвращение к уровню дикаря; нормирование выработки – это шаг к будущему, как поезда, идущие по заранее выработанному расписанию, – это шаг вперед по сравнению с ездой на перекладных и доставкой почты с верховыми-нарочными.

Инженер-рационализатор повсюду наталкивается на непроизводительность, потери, разрушение, неудачи материального и нравственного порядка. Потенциально все это существует всегда и везде, но при неправильной организации часто проявляется активно. Приведу пример из опыта.

Управляющий одним из крупнейших производственных предприятий Америки, человек, создавший себе своими дарованиями, силой характера и крупным размахом очень большой успех, с гордостью говорил мне, что целых пять месяцев он не позволял ни одному цеху и ни одной мастерской расходовать деньги на покупку инструментов и вспомогательных материалов. Он хвастался, что у него на заводе мастер кузнечного цеха, не получая полосовой стали, делал полосы из крупповских стальных бандажей, которые даже специально бронировал за собой для этой цели. Конечно, расход на инструменты от этого понизился. Но сколько же времени потеряли люди, работая слишком мелкозубыми пилами и испытывая недостаток во всех прочих приспособлениях? Насколько понизился выпуск в результате простоя машин, вызванного недостатком надлежащих приводных ремней и всех прочих машинных приспособлений?

Недопустимый произвол со стороны управляющего, передоверенная и узурпированная власть у мастеров – анархия по всей линии.

Я мог бы привести и гораздо более позорные примеры, когда мастера обирают рабочих, вымогают у них взятки, развращают их жен, разрушают их семейную жизнь, и все это только потому, что им, мастерам, всецело передоверена власть нанимать и рассчитывать, повышать и понижать рабочих, увеличивать и сокращать им ставки зарплаты.

В американских организациях руководство создается следующим образом: способный и удачливый человек, становясь председателем правления, подбирает себе штаб, или, так сказать, кабинет, и поручает ему дело. Каждый член этого «кабинета» в свою очередь подбирает себе группу директоров и передает дело им. Каждый директор выбирает заведующих отделами и возлагает на них всю свою власть и ответственность. Заведующий подбирает мастеров и передает им власть «делать, как лучше». Мастера набирают рабочих и передоверяют им власть делать именно то, чего хочется председателю правления. Таким образом, все дело, в сущности, ведется низовыми работниками – теми самыми людьми, которые не имеют ни времени для планирования, ни надлежащей квалификации, ни высокого вознаграждения. И этот тип организации так обычен, так общераспространен, что очень многие даже удивляются, когда его подвергают сомнению с точки зрения целесообразности. Но это не что иное, как павианский, волчий, в корне ложный организационный тип.

Шиповник, целиком полагающийся на помощь со стороны всей окружающей природы, цветет и размножается под знаком оборонительной, созидательной организации. Но нам даже нет надобности идти за примерами так далеко. Созидательная организация – это вовсе не монополия растительной жизни. Оборонительно-созидательный организационный тип существует и у павианов, и у волков, и у лисиц, и у людей, но только люди ни за что не хотят допустить его в деловую производственную жизнь. Мы знаем, что у лисиц самец – это примерный отец и муж. В своей семейной жизни он возлагает на самку долг материнства. Тем самым он не передоверяет, не передает ей никакой власти, ибо у него самого ни власти, ни просто возможности материнства нет. Он возлагает на лисицу долг и тем самым одновременно принимает на себя колоссальную ответственность. Заставляя самку делать дело материнства, он со своей стороны гарантирует ей успешность этого дела всей своей жизнью. Он защищает самку, он о ней заботится, он ее кормит, он ее стережет. Это уже настоящая организация обороны и созидания, и не будь такой организации, всякая жизнь на земле давно прекратилась бы. Лисица-самка, в свою очередь, возлагает на детенышей великую обязанность – обязанность жить. Но при этом она принимает на себя колоссальную ответственность, тяжкое бремя обязательств по отношению к ним. Она кормит их молоком, то есть своим собственным телом, она бережет и охраняет их, она их воспитывает и учит и, если надо, она за них отдает жизнь. Лисица ничего не передоверяет детенышам: она только возлагает на них обязанность жить и гарантирует им успешное выполнение этого бессознательно возложенного долга всей своей жизнью и кровью. Во имя вечного продолжения лисьей породы самка существует и живет не ради себя, а ради детенышей, и самец тоже живет не ради себя, а ради самки и ее детей.

Конечно, и здесь власть постепенно нисходит от верхушки до самого низа, но власть эта всюду строго соответствует ответственности. Власть эта больше и крепче всякой власти, поддерживаемой страхом; хотя лисята и слушаются отца с матерью, организация все же остается оборонительной, созидательной.

Именно этот тип организации и провел в прусской армии Мольтке. По внешности он оставил старую хищническую форму нетронутой, но он создал аппарат штаба – и, хотя этот штабной аппарат был элементарен и слаб, он все же обеспечил своему руководителю возможность колоссального успеха. Мольтке понимал, что на свете существуют естественные законы, перед которыми приказы военачальников ничего не стоят, и что вся сила приказов военачальников определяется исключительно соответствием этих приказов естественным законам. Поэтому он создал генеральный штаб из специалистов, офицеров, ученых, знатоков, понимающих естественные законы войны и умеющих к ним приспособляться. Пользуясь знаниями и опытом этих людей, он организовал армию, спланировал свои кампании и осуществил планы на деле. Планы его генерального штаба заранее устраняли возможность всяких приказов, идущих в разрез с естественными законами и, наоборот, создавали условия для выпуска приказов, согласованных с этими законами до конца; как колесные реборды не дают паровозу сойти с рельс, а сами эти рельсы уменьшают трение колес, так и штаб Мольтке не допускал бесполезных затрат, всячески стимулировал производительность. Для того чтобы от нападения и разрушения перейти к защите и созиданию, никакого резкого переворота не понадобилось. Основная цель Бисмарка была не в том, чтобы разбить Австрию или Францию, а в том, чтобы создать и вырастить Пруссию и Германию – и армия со своей новой организацией явилась орудием в этой его работе. Нам ясно, что камень, копье или меч были как бы продолжением первобытного человека. Но столь же ясно нам и то, что теперь, наоборот, человек является как бы продолжением станка, паровоза, двенадцатидюймового орудия. Если бы это только было возможно, мы все с радостью согласились бы пользоваться этими вещами автоматически, а человека совершенно освободить от работы: ведь бурим же мы без землекопов газовые и нефтяные скважины на две тысячи футов в глубину. Изменив отношение работника к орудию, мы, естественно, обязаны изменить и отношение офицера к солдату, администратора к рабочему. Мы должны перевернуть весь административный цикл. Теперь подчиненный существует для того, чтобы расширять и продолжать личность начальника или работодателя, и, наоборот, начальник существует только для того, чтобы делать производительной работу подчиненного – работу, которая к расширению начальствующих личностей никакого отношения не имеет.

Современное производство, в отличие от первобытного, осуществляется на основе оборудования. Поезд идет потому, что его везет паровоз, груз передвигается потому, что его везут вагоны. Паровозы и вагоны существуют только для этой цели – для перевозки грузов и людей; установка на эту цель лежит в основе всего их плана и устройства, всей их работы; ради этой цели и только ради нее их и чистят, и смазывают, и ремонтируют. Будь это возможно, мы с удовольствием обошлись бы без машинистов и кочегаров. Все эти люди, несомненно, годны на нечто лучшее, чем следить за сигналом и подбрасывать уголь в топку. Если мы заставляем людей заниматься такой работой, то единственным нашим оправданием является то, что наши машины все еще не могут работать без присмотра человека. Точно таким же образом обстоит дело и в мастерских; главное – это оборудование и его цели, а основная обязанность рабочих – это их долг по отношению к оборудованию.

Поднимаясь вверх по административной лестнице, мы на каждой ступени убеждаемся, что ступень эта точно так же существует не для удовольствия тех, кто стоит выше, а для обслуживания тех, кто работает ниже. Мастер работает на заводе не для того, чтобы снять ответственность с заведующего, а для того, чтобы руководить рабочими, которые обслуживают машины, ремонтируют те паровозы, которые будут перевозить груз. Директор-распорядитель существует для обслуживания заведующих, заместитель председателя правления существует для обслуживания директора, а председатель правления – для обслуживания своих заместителей. Председателю могут быть поставлены извне определенные задания или цели, он может создавать их себе и сам. Например, он может иметь целью развитие благосостояния определенной местности. Орудием его в достижении этой цели является вся организация, весь коллектив, который в награду за свою производительность получает прибыль, заработанную перевозкой пассажиров и грузов.

При теперешней организации председатель или его заместитель, директор или заведующий издает приказы и передоверяет власть без всякой пользы. С каждой административной ступенью знания и способности желание служить делу и интерес к нему непрерывно распыляются. Мне известен случай, когда одному талантливому, добросовестному и неутомимому главному инженеру крупнейшего в мире строительного предприятия сообщили, что производительность в руководимой им организации очень низка, что она не превышает пяти десяти процентов, и тут же предложили способ, как ее поднять. Этому человеку была предложена бесплатная рационализаторская консультация. Но он этим предложением не воспользовался. Принадлежа к старой школе, он не знал, что можно устанавливать нормы, а тем паче не знал, что эти нормы можно выполнять. А между тем в области санитарных мероприятий тот же инженер принял правильную организацию и прислушался к указаниям специалистов. Но так как он не по заботился надлежащим образом об организации производства, то производственные расходы и были при его управлении на двести миллионов долларов выше, чем они могли бы быть, если бы он был таким человеком, как Мольтке, или если бы он понимал современную организацию, как понимал ее тот же Мольтке.

При миллионах мелких и неустойчивых подробностей, ускользающих от нашего внимания, осаждающих нас подобно миллионам жужжащих насекомых, идеал рациональной организации кажется недостижимым, подавляет нас своей огромностью. Но надо вспомнить, что трудовые пчелы, составляющие самый независимый союз в мире, всем своим коллективом добровольно подчиняются управлению, заботящемуся о производительности труда. Надо вспомнить, что, предупредив размножение малярийных комаров, мы смогли совершенно очистить от них Панамский перешеек; надо помнить и понимать, что цель современной организации состоит в управлении миллионами деталей и подробностей при помощи компетентного штаба специалистов, обслуживающих каждую рабочую единицу, начиная с отдельной машины, инструмента или приспособления и кончая председателем правления всего предприятия.

Центральной рабочей единицей железнодорожного дела является паровоз. Самое существенное для паровоза не сходить с рельс. Таково поистине современное понимание дела. Такого понимания не было не только во времена пирамид, но и во времена Наполеона и Роберта Фультона. Поскольку это понимание действительно современно, для проведения его в жизнь создана определенная организация. Вся деятельность современного железнодорожного предприятия может рассматриваться с точки зрения колесной реборды. Пусть председатели железнодорожных компаний и работники центральных, управлений диктуют по сотне тысячи писем в день; но если рельсы держатся на своих местах и сопротивляются боковому давлению реборд, то это потому, что скромные дорожные рабочие ежедневно осматривают все две тысячи пятьсот миллионов костылей. Пусть поезд идет под управлением кондуктора и машиниста, точно так же, как и деревенская повозка катится под управлением крестьянина, держащего вожжи. Разница между поездом и повозкой заключается в том, что вся служба тяги и половина службы движения существуют исключительно для того, чтобы колеса шли по рельсам, и чтобы через все шесть пунктов соприкосновения между рельсами и колесами паровоза правильно и надежно передавались все его 2600 лошадиных сил. Этих поразительных результатов мы достигли эмпирически, ощупью; в смысле стандартизации путем оборудования и эксплуатации сделано очень мало, а нормы производительности расходов не существуют даже в виде теоретически предположенных идеалов.

Неправильный, волчий тип организации, все еще господствующий на американских железных дорогах и производственных предприятиях, сводится к тому, что руководитель дает своим подчиненным совершенно произвольные задания и затем требует, чтобы они сами справлялись с ними, как знают. Правильная же производственная организация, организация производительная и созидательная, должна заключаться в том, чтобы компетентные специалисты формулировали основные принципы дела, обучали всех и каждого их применению и неумолимо следили за всеми нарушениями.

Вопрос о способах, которыми знание и опыт специалистов будут передаваться всем рядовым работникам, имеет значение второстепенное. Конторы бухгалтеров-экспертов являются самостоятельными предприятиями, но подчиняют своему контролю и проверке бухгалтерии всех крупнейших концернов. Точно так же и рационализаторы, т.е. специалисты по производительности, могут создавать независимые предприятия и обслуживать производство обследованиями и консультацией, а их консультация будет важнее и полезнее консультаций бухгалтеров-экспертов. Но ничем не хуже будет и такая организация, при которой в составе производственного работающий под руководством инженера-рационализатора. Этот рационализатор входит в со став штаба председателя правления и является для предприятия таким же авторитетом по вопросам производительности, как контролер или председатель ревизионной комиссии по вопросам отчетности.

Как бы детальна и точна ни была бухгалтерия, сама по себе она производительности создать не может. Ее идеалы – это дебетование, кредитование и сальдирование, да еще наличие оправдательных документов на каждую запись. Никаких норм, кроме норм уже достигнутых в прошлом, бухгалтерия выставить не может; единственная непроизводительность, которую она способна вскрыть, – это недостижение тех результатов, которые уже достигались в прошлом. Ни создавать надлежащие нормы производительности, ни добиваться их осуществления бухгалтерия не способна. Однако без того или иного вида бухгалтерии не работает и не может работать ни одно современное предприятие. В этом обстоятельстве мы видим зародыш признания необходимости центрального руководства всей работой; Бухгалтерия со всем, что в нее входит, есть лишь одно из подразделений одного из двенадцати принципов производительности – принципа точного, быстрого и полного учета. Но ни один из остальных принципов не уступает принципу учета в важности, а многие из них, несомненно, гораздо важнее его.

Где бы и над чем бы ни работало современное предприятие, функционировать производительно оно может только в том случае, если каждая мельчайшая его операция будет обслужена всем знанием и уменьем, какие есть в мире. Для того чтобы строить снизу, а не самонадеянно распоряжаться сверху, нам всегда, безусловно, необходим квалифицированный штаб, применяющий все двенадцать принципов ко всем мельчайшим деталям работы. Но как же оформить этот штаб на практике, как сделать его работу подлинно эффективной? Патентованного универсального средства от всех болезней у нас нет. На свете нет и двух предприятий, которые полностью и до конца совпадали бы друг с другом, имели бы равные заслуги, равную производительность. Штаб должен находить недостатки и исправлять их, где бы они ни были: в организации, в понимании принципов производительности или в применении их.

Очевидно, что на каждом предприятии должен быть ответственный организатор или рационализатор, заведующий производительностью, как на каждом предприятии есть контролер или ревизионная комиссия. В области бухгалтерии и отчетности контролер действует как воронка, к которой собирается весь опыт мира по бухгалтерско-счетоводной части и через которую этот опыт, очистившись фильтровкой, растекается по всей организации, принося пользу повсюду, где в нем есть нужда. Знающий библиотекарь является посредником между всем знанием человечества, сконцентрированным в книгах, и разношерстной читающей публикой, приходящей в библиотеку за этим знанием. И рационализатор тоже должен быть своего рода воронкой, надлежаще приспособленной к собиранию из всех доступных источников, всего того, что может понадобиться обслуживаемой им организации.

Как контролер обязан применять принципы бухгалтерии, так и инженер-рационализатор обязан применять ко всем операциям двенадцать принципов производительности. Руководитель предприятия, стремящийся к высокой производительности и потому создающий у себя оборонительно-созидательный тип организации, приглашающий специального рационализатора, должен требовать от этого последнего не советов по отдельным мелочам, а определенной нормы производительности – 80,90, 100, 110 процентов. При этом он сам должен быть достаточно знаком со всеми двенадцатью принципами, чтобы вполне учитывать их действие на производительность предприятия, то есть чтобы иметь возможность действительно поддерживать и проводить в жизнь планы рационализатора. Если он не считает возможным достигнуть максимально мыслимой производительности, то он должен сам установить пределы применения каждого отдельного принципа и инструктировать рационализатора, чтобы тот работал в этих пределах. Всякий знает, что достать лошадь, пробегающую по миле в две минуты, вполне возможно и что, если поставить эту лошадь в надлежащие условия, она, безусловно, покроет эту милю с указанной скоростью. Но можно также нагрузить на телегу пять тыс. фунтов груза, а потом отмерить милю по плохой дороге и сказать лошади и кучеру, чтобы они «постарались». Конечно, они сделают все, что будет в их силах, но милю в две минуты не покроют.

Производственное или транспортное предприятие, например железная дорога, может работать с максимальной производительностью только в том случае, если имеется правильная и надлежаще оборудованная организация, во главе которой стоит опытный руководитель, применяющий правильные принципы. Но дайте самому Наполеону дефектную организацию и ложные принципы – и результаты, которых он достигнет, в лучшем случае окажутся посредственными. При совершенной организации даже самый слабый руководитель часто приносит лишь очень небольшой вред. Это доказывается хотя бы историей Англии, которая отлично росла и развивалась даже при совершенно ничтожных королях.

Но слабый руководитель, опирающийся на дефектную организацию и невоодушевленный никакими идеалами, неизбежно проваливается и увлекает за собой все, что ему подчинено.

**3. Первый принцип – точно поставленные идеалы или цели**

*Жизнь – это земледелие. Надо найти хороший кусок плодородной земли, распахать почву и запастись терпением. Урожай приходит позже, а главное дело делается тогда, когда ни малейших результатов еще не видно.*

*Герберт Кауфман*

*Кто не знает, в какую гавань он плывет, для того нет попутного ветра.*

*Сенека*

Предположив наличие организации, способной применять принципы производительности, мы увидим, что эти принципы, будучи взаимозависимыми, достигают максимальных результатов лишь в общей совокупности, но располагаются (действуют) в известной логической последовательности.

Первым принципом является необходимость точно поставленных определенных идеалов или целей.

Сто лет тому назад, когда развитие промышленности и путей сообщения в Америке только еще начиналось, энергичный молодой ремесленник, самостоятельно начинавший какое-либо специальное производство, всегда очень точно и отчетливо знал, что он собирается делать и как делается это дело. Он знал, чего хотел. В наше время люди делают карьеру на крупных предприятиях, постепенно выдвигаясь, постепенно переходя с работы на работу, и потому часто не имеют ясного представления о целях, которым служит предприятие. Рабочие и мастера, т.е. низовой персонал предприятия, стоят так далеко от руководителя дела, определяющего основные линии его деятельности и несущего на себе ответственность за организацию, за распределение полномочий, за общий ход работ, что им поневоле приходится самим создавать себе те или иные цели, те или иные рабочие стимулы, очень часто расходящиеся с установкой верхов. Если бы мы могли объединить все цели и идеалы, вдохновляющие организацию сверху донизу, собрать их таким образом, чтобы все они действовали в одном и том же направлении, то результаты получились бы колоссальные. Но поскольку на деле все они тянут в разные стороны, равнодействующая часто оказывается очень слабой, а иногда и просто отрицательной.

Разрушительная путаница разнородных борющихся, взаимно друг друга нейтрализующих идеалов и стремлений чрезвычайно типична для всех американских производственных предприятий. Не менее типична для них и величайшая расплывчатость, неопределенность основной цели. Отчетливого представления о ней не имеют даже ответственнейшие руководители. Мы попытаемся показать это на целом ряде разнообразных примеров, число которых может пополнить любой американский производственник, обладающий хотя бы некоторым опытом.

В одной железнодорожной ремонтной мастерской работал очень дельный человек, на обязанности которого лежало осматривать цилиндры и обнаруживать в них трещины. Незначительную трещину обычно можно залатать; но иногда трещина бывает настолько серьезна, что приходится заказывать новый цилиндр. Заплата стоит в среднем 30, а новый цилиндр – 600 долл. Когда наш способный и дельный работник рекомендовал заказать новый цилиндр, а администрация следовала его совету, он буквально сиял от гордости. И перед женой, и перед товарищами он постоянно хвастался тем высоким доверием, какое ему оказывается, той важной и ответственной работой, которая на него возлагается. В сомнительных случаях он всегда склонялся в сторону нового цилиндра, а начальству всегда было легче утвердить его решение, чем выделить человека более высокой квалификации для проверки. Таким образом, идеалы скорости и экономии оказались в стороне, а на их место выдвинулся идеал личного самолюбия.

Возьмем другой пример. В инструментальной завода работало двадцать четыре человека. Столько людей для дела не требовалось, и специалист, заведовавший инструментами, постепенно сократил штат мастерской до восемнадцати человек. И вдруг в мастерскую являются шестеро новых рабочих, нанятых старшим мастером. Когда заведующий спросил этого мастера, в чем дело, для чего он нанимает лишних людей, тот заявил: «По штату мне полагается на инструментальную двадцать четыре человека. Если я стану обходиться меньшим числом, мне могут срезать штат, а потом, когда работы прибавится и потребуются новые люди, расширения не добьешься. Поэтому я предпочитаю всегда заполнять штат, хотя бы работы им и не хватало». Пришлось долго и настойчиво разъяснять мастеру, что, во-первых, двадцати четырех человек ему не требуется, а, во-вторых, если по количеству работ понадобится хоть пятьдесят человек, то ему дадут и пятьдесят.

Опять то же самое: преследуя свои мелкие цели, мастер явно вступает в конфликт с основной целью управления.

Третий пример. На заводе был управляющий, который ни за что не хотел, чтобы число рабочих падало ниже тысячи человек. Он изо всех сил старался увеличивать нагрузку цехов и мастерских, охотно шел на сокращение рабочего дня; но допустить, чтобы число рабочих и служащих упало ниже тысячи, хотя они уходили добровольно, значило в его глазах унизить самого себя. Он много лет боролся за свой пост управляющего целой тысячью людей, и этот поистине извращенный идеал, идеал личного самолюбия, совершенно вытеснил из его сознания все идеалы экономии и производительности.

Возьмем еще один завод. Тут работало двенадцать тыс. человек, а директор был твердо убежден, что увеличения выпуска можно добиться только одним путем – путем найма новых людей. Казалось, он думал, что если на одну чашку весов положить численность рабочих, а на другую – размеры выпуска, то рабочие перетянут продукцию своим общим весом. Однажды он даже написал приказ, в котором прямо говорилось, что основной целью является не экономия, а максимальная продукция и что число рабочих надо расширять до последней возможности. В пять месяцев он израсходовал лишних полмиллиона долл. Значительно повысил и себестоимость единицы продукции. Совершенно ложный идеал больших цифр поборол в нем все истинные идеалы производительности.

Председатель правления одного крупного промышленного предприятия провел у себя чрезвычайно рациональную систему стандартов и норм, а затем заключил с заказчиками ряд договоров, по которым плата за продукцию исчислялась на основании расходов на материал и рабочую силу плюс процентная накидка на эту последнюю статью. Когда же ему указали, что повышение производительности сокращает число часов, затрачиваемых на работу, а следовательно, и расходы на рабочую силу, так что процентная накидка получается меньше, то он немедленно разрешил проблему по-своему: уволил рационализатора, освободил его таким образом от обязанности давать «нерентабельные» советы и строжайше запретил применение принципов производительности во всех цехах, выполнявших работу по соответствующим договорам.

Начальный период железнодорожного строительства характеризовался по всему миру совершенно ложными понятиями и идеалами. В результате себестоимость первых железных дорог была колоссальна и, кроме того, этот период оставил нам такое наследство непроизводительности, что справиться с ним удастся лишь на протяжении целых столетий.

Английские инженеры с самого начала установили такие высокие нормы подъемов, закруглений и двухпутных участков и одновременно допустили такие низкие нормы вместимости габарита, что себестоимость всех английских железных дорог оказалась вдвое выше нормы при пониженной навсегда провозоспособности. Рассказывают, что когда король баварский Людвиг I впервые проехался по новенькой, первой в своем королевстве железной дороге, то он был очень разочарован тем обстоятельством, что на всем пути не оказалось ни одного туннеля. Пришлось сдвинуть полотно таким образом, чтобы упереться в гору и прорыть туннель.

Когда задумывалась железная дорога из Петербурга в Москву, инженеры явились к императору Николаю I и почтительнейше спросили его, по каким местам вести путь. Император взял карандаш и линейку, провел от Петербурга до Москвы прямую линию и сказал: «Вот вам, господа, и направление». И дорога обошлась по 337 тыс. долл. с мили, а миль в ней около 400. В Финляндии же, где постройкой руководила группа знающих инженеров, железная дорога обошлась по 23 тыс. долл. с мили. Такие нелепые ошибки вызывают у нас, американцев, насмешливую улыбку. Но разве лучше поступил наш морской министр, когда он, не разобравшись в деле и не слушая указаний комитета морских сооружений, приказал строить боевой корабль «Техас» по несогласованным проектам двух разных судов? Мудрено ли, что этот «Техас» оказался настоящим чудовищем нелепости? Правда, впоследствии он был использован очень целесообразно: его переименовали в «Сен-Маркос» и сделали мишенью для испытания дальнеобойных орудий. Во всех этих случаях, от рабочего-браковщика потрескавшихся цилиндров до королей и императоров, мы встречаемся с одним и тем же явлением, а именно: с определенными и настойчиво осуществляемыми, но ложными и вредными идеалами. Когда такого рода идеалы приобретают некоторую последовательность, то это обходится соответствующим организациям невероятно дорого.

Таковы примеры пагубного, разъедающего действия низких или посторонних делу идеалов; но, быть может, еще более вредные результаты получаются от идеалов неопределенных, от простой личной импульсивности.

Во время осады Севастополя офицеры, обедавшие в кают-компании боевого корабля, вдруг с изумлением услышали несколько громовых выстрелов из тяжелого орудия. За каждым выстрелом следовал взрыв хохота юных мичманов. Надо заметить, что тяжелый снаряд стоит двести пятьдесят долларов. При расследовании оказалось, что господа мичманы держали пари, кому из них удастся спугнуть с места осла, который стоял на городской площади. Все они выстрелили по одному разу, но ослу никакого вреда не причинили.

Один машинист вылил на землю целый галлон нефти, стоимостью сорок центов, чтобы можно было положить заплату на пятнадцатицентовый бидон. Недавно я видел, как артель рабочих во главе с дорожным мастером засыпала грязью и мусором тридцатифутовый стальной рельс только потому, что это было менее хлопотно, чем поднять и отнести его в сохранное место.

Заведующий одной фабрикой заказал большой автоматический токарный станок для изготовления пальцев кривошипа из брусковой стали. Никаких собственных идеалов у него не было, но он смутно соображал, что автоматический станок должен работать дешевле ручного.

Когда мы режем проволоку на мелкие винты, то в себестоимости этих винтов главную роль действительно играет работа, а материал все равно обходится дешево. Но при изготовлении пальцев кривошипа работа, наоборот, играет второстепенную роль, а главный расход идет на материал. Автоматический же станок сильно увеличивал расходование нового материала, и это обходилось дороже, чем при старом способе изготовления, хотя при нем получается большой отход металла и пальцы кривошипа приходится сперва штамповать, а потом уже обтачивать.

Американцы отличаются бойкостью ума; люди у нас имеют тем больший успех, чем больше проявляют инициативы. Поэтому они добиваются огромных индивидуальных успехов, но зато и терпят огромные индивидуальные фиаско.

Если на поиски Ливингстона был отправлен именно американский репортер, то это не случайность. Не случайно и то, что именно американский исследователь первым проложил путь к Северному полюсу. Мы без оглядки доверяем первому движению, мы твердо полагаемся на личную инициативу. Этому мы обязаны очень многими бедами, и если нелепые планы принимаются у нас и не всегда, то сама легкость, с какою они возникают, все же вызывает некоторое беспокойство.

Когда проектировалась Большая Тихоокеанская железная дорога, один молодой инженер путей сообщения, автор блестящих статей, написал тезисы, в которых предлагал сделать на этой новой дороге колею в тридцать футов ширины, товарные вагоны рассчитать на грузоподъемность в тысячу тонн, а все строения в новых деревнях, городах и поселках собирать из стандартных бетонных частей. К счастью, влияние этого молодого человека оказалось несколько ниже его воображения, но не всегда ведь бывает так! Если отдельные лица делают до дикости нелепые ошибки, то организации допускают еще худшие нелепости: состоя из неспециалистов, они не способны сопротивляться инициативе одаренного сильной волей руководителя. В результате нам не хватает отчетливо определенных идеалов, и этот недостаток можно проследить по всем основным линиям. Для иллюстрации мы воспользуемся знаменитыми «семью чудесами света», которыми гордилась древность, и сопоставим их с «семью чудесами» нашего времени, а затем с семью крупными американскими предприятиями.

Древние насчитывали «семь чудес света»; каждое из этих чудес представляло собой огромную и блистательно выполненную работу. С тех пор прошли века, но мы, современные люди, все еще можем понимать, какими идеалами воодушевлены эти чудеса, сочувствовать им. Если в работе присутствует действительно отчетливый идеал, то, даже не сочувствуя ему, мы всегда можем его различить и понять. Древнейшее из чудесных произведений человека – это огромная египетская пирамида, служившая одновременно и усыпальницей, и астрономической обсерваторией.

Позднейшее из древних чудес тоже создано египтянами: это Фаросский маяк, выстроенный в Александрии и помогавший торговым судам древнего мира находить путь в этот великий город. Заметим, что одно из современных мировых чудес – Суэцкий канал – тоже принадлежит египтянам, так что можно считать, что на протяжении четырех тысячелетий Египет полностью внес свою долю в сокровищницу человеческих чудес. Мы понимаем желание древних иметь величайшую и высочайшую усыпальницу, какая только есть на свете, чтобы набальзамированные тела царей могли покоиться в поистине царственном месте. Мы можем сочувствовать идее огромного маяка, выстроенного царем Птоломеем Филадельфом; можем сочувствовать и хитрости архитектора Сострата, который высек свое имя на прочной каменной стене маяка, под штукатуркой на которой красовалось царское имя.

Третьим чудом света были Вавилонские висячие сады – своеобразное сооружение, устроенное во славу тропической растительности и оросительной системы.

Остальные четыре чуда света принадлежали грекам. Это храм Дианы Эфесской, гробница царя Мавзола, воздвигнутая его вдовой. Колосс Родосский, между расставленными ногами которого находится вход в гавань, и, наконец, шедевр Фидия – статуя Зевса Олимпийского, вся из золота и слоновой кости. В каждом из этих семи чудес мы видим выраженный идеал веры, надежды, любви, красоты или гражданской гордости.

Из семи современных чудес света американцам не принадлежит ни одно. Первое современное чудо вдохновлено религией; это самая большая церковь в мире, римский собор святого Петра, выстроенный четыреста лет тому назад. Второе чудо создано сто лет назад: это величайшая в мире триумфальная арка, оставленная нам на память о победах великого завоевателя Наполеона I. Остальные пять – произведения современной индустриальной техники. Любопытно отметить, что из древних чудес утилитарным было только одно, а из новых утилитарный характер имеют целых пять и только одно имеет характер религиозный. Но и творцы новых чудес света, подобно древним, воодушевлялись при их создании высокими и благородными идеалами.

Из утилитарных сооружений первым, несомненно, является Суэцкий канал. Он сокращает на целых пять тыс. миль морскую дорогу из Северной Европы на Восток, так что для некоторых портов расстояние уменьшается более чем вдвое. Канал был начат в 1859 г.; по проекту постройка его должна была обойтись в тридцать млн. долл. и закончиться к 1864 г. На самом же деле канал обошелся в восемьдесят млн. дол. и открыт был в 1869 г. Идеал постройки был осуществлен, но из прочих одиннадцати принципов производительности полностью и до конца не был проведен ни один, а многие не соблюдались и вовсе: потому-то дело затянулось вдвое, и обошлось втрое против пред положенного. Следующее по огромности сооружение принадлежит французам – это Эйфелева башня, возвышающаяся над землею на тысячу футов, высочайшая постройка в мире и прототип современных американских стальных конструкций, которые, конечно, получили широкое распространение лишь с появлением подъемных машин (лифтов).

Третье чудо света – это Фортский мост. Фермы его похожи на три пары Эйфелевых башен, причем все пары связаны у основания, половинки моста протягиваются от ферм на девятьсот футов без конечного устоя. Мост этот имеет очень массивную конструкцию, так как давление ветра опаснее для него, чем тяжесть проходящих поездов.

Четвертым современным чудом света является Сен-Готардский туннель (в Альпах), имеющий в длину двенадцать миль. Ко времени его сооружения через Альпы уже проходили два железнодорожных пути: Бреннерская дорога (Тироль) и туннель Мон-Сени (Французские Альпы). Однако Италия, Швейцария и Германия решили объединить свои усилия, чтобы отвести многовековую торговлю между Севером и Югом на более краткий путь. Основной трудностью этой задачи была необходимость прорыть огромный туннель, вдвое превышающий по своему протяжению самый длинный железнодорожный туннель Америки. Великое предприятие чуть не окончилось неудачей, так как администрация недостаточно побеспокоилась о санитарных условиях и рабочие массами умирали от паразитов, подобных нашей ленточной глисте. Врачи приписывали повышенную смертность вредным условиям подземной работы вообще. Недавно этот паразит появился и у нас в Соединенных Штатах; оказалось, что по своему губительному влиянию на человеческий организм он не уступает глисте, свирепствующей на нашем юге. Седьмым и последним чудом современного света считаются пароходы-близнецы «Олимпик» и «Титаник», их задумали и построили англичане, чтобы возобновить свое старинное первенство на морях.

Итак, из семи чудес одно принадлежит Италии, одно – Италии и Швейцарии вместе, три – Франции и два – Англии. В каждом из них мы видим до самого конца идеал, а во многих, кроме того, осуществляются иногда частично, а иногда и полностью. В этом отношении следует особенно отметить «Олимпик» и «Титаник», которые были выстроены к заранее предположенному сроку и как в смысле стоимости, так и в смысле качества исполнения оправдали все ожидания.

Мы припомнили четырнадцать знаменитых чудес света. Каждое из них осуществляет определенный идеал Сравним же с ними семь великих американских сооружений. Из них религиозным не будет ни одно, прекрасного мы тоже в них ничего не найдем, а утилитарная ценность пяти из них сомнительна.

Панамский канал, представляющий собой, несомненно, самую дорогую из всех когда бы то ни было предпринятых человечеством работ, сооружается с большим упорством. Благодаря открытию и уничтожению насекомых, разносящих желтую лихорадку, нам удастся закончить шлюзовый канал при расходе в шестьсот млн. долл. Если бы мы выбрали по жребию двадцать крупных современных мыслителей, то несомненно, что по вопросу об основной цели или идеале этого канала не сошлись бы из них и трое. Первое слово по справедливости принадлежит здесь, понятно, Рузвельту, а его обоснование необходимости Панамского канала совпадает с известной мыслью Гете: рано или поздно за эту работу все равно кто-нибудь да взялся бы; а уж если кому-нибудь это дело делать, то, конечно, в первую голову Соединенным Штатам, вторым по значению инженерным сооружением Америки являются новые нью-йоркские железнодорожные вокзалы, стоившие нам около трехсот млн. долл.

Мы знаем инженеров, которые считают большие пассажирские вокзалы в конечных пунктах железных дорог пережитком тех далеких времен, когда в Англии почтовые кареты отправлялись от известных центральных гостиниц. Крупные вокзалы в конечных пунктах, быть может, представляют известные удобства для пассажиров с большим багажом, но для пассажиров местного сообщения, ездящих без багажа, они совершенно и безусловно неудобны. Пассажиров с багажом бывает очень мало даже в сквозных скорых поездах. Неужели же все эти огромные вокзалы выстроены только для удобства той ничтожной кучки людей, которая таскает с собой багаж? Летом, по воскресным вечерам, наши городские железные дороги доставляют на Кони-Айленд и обратно по пятьсот тысяч пассажиров, и вся эта огромная масса людей великолепно обходится без всякого вокзала; обошлись без стомиллионного вокзала и полтора миллиона посетителей, пропущенных в один день Колумбийской выставкой. Не нуждаются в вокзалах-дворцах и сотни тысяч пассажиров, ежедневно заполняющих вагоны подземки на 42-й улице и у Бруклинского моста. Ведь фактически такие огромные толпы никогда не сходятся одновременно, а уж если бы они сошлись, если бы такая масса народу одновременно садилась на поезд или сходила с поезда на вокзале, довольно далеко отстоящем от жилых домов, то справиться с нею все равно не было бы никакой возможности, какой бы колоссальный вокзал мы ни построили. Для пассажиров удобно, чтобы дорога принимала их у дверей дома и у дверей же высаживала, т.е., чтобы с ними поступали так же, как поступает современная почта с письмами. А старинная почтовая система, отмирающая теперь даже в деревнях, система, по которой отправителю и получателю приходится из-за каждого письма лично являться в почтовое отделение, решительно никому не удобна и не желательна.

Нет ничего удобнее современной системы доставки багажа, при которой железная дорога за лишний доллар принимает вещи у вас на дому и сдает опять-таки на дому, но в другом городе. Основная проблема пассажирского движения в городе заключается в том, чтобы разбить очаги скопления, уничтожить толпы пассажиров, распределить их по множеству мелких пунктов, а между тем крупные вокзалы на конечных остановках автоматически создают скопление людей. Итак, организационные и финансовые идеалы, лежащие в основе огромных расходов на крупные вокзалы, представляются несколько неясными. Если распределить стоимость сооружения и содержания этих вокзалов по всем приходящим и отходящим поездам или даже по всем приезжающим и уезжающим пассажирам, то невольно придется вспомнить знаменитый стих Горация о горе, от которой родилась мышь.

Третьим великим американским сооружением является нью-йоркский канал для морских судов. Железнодорожники, имеющие причины быть особо чуткими к нелепости этого канала, утверждают, что той суммы денег, в какую он должен обойтись, хватило бы, чтобы построить и оборудовать железную дорогу от Буффало до Гудзона, а потом перевозить по ней грузы бесплатно. Такая железная дорога была бы в десять раз провозоспособнее канала. Сооружение канала на государственные средства представляется чрезвычайно сомнительным способом обуздания якобы чрезмерных аппетитов железнодорожных кампаний; ведь в навигационный период (а период этот для рек и каналов один) река св. Лаврентия и дорога на Монреаль все равно более или менее консолидируют экспортные тарифы всех американских портов.

Четвертое огромное американское сооружение, находящееся пока в проекте, – это улучшение внутренних водных путей. Считается, что железнодорожные кампании не поддаются никакому воздействию, хотя при малейшем неудовольствии комиссии по междуштатным сообщениям все ценности на Уолл-Стрите начинают лететь под уклон. Думают, будто внутреннее водное сообщение, подверженное всем случайностям мелководья, разливов и ледоставов, можно сделать настолько дешевым, чтобы довести все железные дороги до банкротства, и это несмотря на то, что железные дороги, идущие параллельно реке Миссисипи, судоходной круглый год, платят своим акционерам отличные дивиденды. Железные дороги, доставляющие груз на тысячемильные расстояния с точностью и аккуратностью до 99,97%, осуществляют настолько высокий и ценный идеал, что их деятельность нельзя подорвать и урезать давно устаревшей системой перевозки по рекам и каналам.

Пятое колоссально дорогое сооружение, тоже находящееся у нас в проекте, есть военный флот. Если бы не было на свете броненосца «Мэйн», то не было бы испано-американской войны, обошедшейся в 12 млн. долл., не было бы и Филиппинской проблемы, превращающей нас в восточноазиатскую державу, когда мы еще не разрешили и элементарнейших внутренних задач, вроде приличной оплаты труда для рабочих, все еще эксплуатируемых по потогонной системе, вроде уничтожения безработицы, вроде честного и порядочного гражданского управления.

В современных условиях боевое судно оказывается устарелым спустя пять лет после его сооружения. Колоссальные успехи воздухоплавания грозят превратить военный флот в такую же пустую безделушку, какой стали стальные латы после изобретения пороха или парусные корабли после изобретения пароходов. Англия, безусловно, нуждается во флоте, и потому все время поддерживает его на уровне современной техники; у нее заведены и угольные, и ремонтные, и кабельные станции, необходимые для того, чтобы он мог работать производительно. Но что касается других стран – Германии, Франции, России, Италии, Аргентины, Соединенных Штатов, то для них необходимость и ценность сильного боевого флота далеко еще не доказана. Зато относительно двух из них вполне доказано, что наличие боевого флота втянуло их в разорительные войны.

Тем не менее, раз уж мы обречены содержать флот, пока не согласятся разоружиться наши возможные враги, американцы могут с гордостью указывать на высокое совершенство своих боевых судов, превышающих по боеспособности и общей эффективности все, что было сделано в этом направлении другими народами. Благодаря целому ряду последовательных усовершенствований в области дальнобойности, меткости, быстроты и силы стрельбы, современный американский броненосец в три тысячи раз производительнее своих предков, сражавшихся тридцать лет тому назад при Сант-Яго. Во всех перечисленных пяти огромных сооружениях мы обнаруживаем один и тот же основной грех американского производства – грех чрезмерного оборудования. Чрезмерное оборудование вызывается у нас крайним недоверием к духовным силам и столь же крайним доверием к материальным масштабам. Если ошибка имеет достаточно гигантские размеры, то у нас почти всегда принято считать ее достижением. Два последних чуда американской техники имеют утилитарный характер. Это нью-йоркская подземная железная дорога и подъемные машины, обслуживающие повсюду наши высокие здания. Но даже и здесь мы не видим достаточно отчетливо осознанных и настойчиво преследуемых идеалов или целей. Некоторые из наших высоких строений чрезмерно разукрашены за счет целесообразности и полезности, другие прекрасно приспособлены к практическим целям, но зато совершенно отвратительны на вид, и, наконец, лишь третьи соединяют изящество с удобствами. Что до подземной дороги, то поскольку она представляет собою совершенно обособленную систему, ничем не связанную с другими железными дорогами, нельзя не пожалеть, что она не имеет шестифутовой колеи и двухъярусных вагонов шириной в двенадцать футов. Если бы вагоны ее имели по два яруса, то при той же самой длине платформы и при очень незначительной повышенной начальной себестоимости они давали бы целых триста процентов теперешней своей провозоспособности.

Выработка идеалов нравственности, добра и красоты не входит в права и обязанности инженера-рационализатора, ведающего вопросами производительности; он не имеет никаких оснований предполагать, что его личное понимание идеалов или целей будет правильнее или выше понимания других людей. Но зато он имеет право требовать, чтобы при всяком начинании с самого начала выставлялся тот или иной совершенно определенный идеал и чтобы идеал этот не находился в противоречии хотя бы с частью принципов производительности. Идеалы, положенные в основу английского железнодорожного строительства, вполне очевидны: отсутствие крутых подъемов и закруглений, отсутствие пересечений в уровне рельс, двухпутные участки, крупные вокзалы на конечных пассажирских станциях и капитализациях всех усовершенствований. Хотя пять из этих шести требований противоречат здравому смыслу и с самого начала были отвергнуты как в английских колониях, так и в Америке, инженер-рационализатор все же может принять стоимость сооружения английских железных дорог (375 тыс. дол. с мили), а затем добиться максимальной эффективности использования этих денег, поскольку из всех двенадцати принципов производительности эти требования не согласуются только с одним, а именно – с принципом здравого смысла.

Отчетливости осознания идеалов мы могли бы с пользою поучиться у далекого прошлого, хотя содержание нам, конечно, приходится создавать свое. На фронтоне одного греческого храма были высечены слова: «Познай самого себя». Вместо этого мы, современные люди, могли бы взять своим девизом: «Познай не внешние условия, но дух своего предприятия».

На стенах всех монастырей одного большого монашеского ордена красовалась надпись: «Помни о смерти». Вместо этого мы можем говорить: «Помни, что надо быть настойчивым». Один выдающийся администратор постоянно внушал рабочим, что для того, чтобы заработок их постоянно повышался, имеются два пути: либо все больше брать с покупателей, либо путем устранения потерь все больше сокращать себестоимость единицы продукции.

Неопределенность, неуверенность, отсутствие отчетливо поставленных целей, которые так характерны для наших исполнителей, являются лишь отражением неопределенности, неуверенности, отсутствия отчетливо поставленных целей, которыми страдают сами руководители. Между рельсами и локомотивом, между локомотивом и его машинистом не должно и не может быть никаких противоречий. Никаких противоречий не должно быть также между машинистом и диспетчером, между диспетчером и расписанием, хотя именно расписание определяет с точностью до секунды все сроки движения поезда, покрывающего с колоссальной скоростью тысячемильные расстояния.

Если бы каждый ответственный работник промышленности отчетливо формулировал свои идеалы, настойчиво проводил их у себя на предприятии, проповедовал их повсюду, внушал их всем своим подчиненным сверху донизу иерархической лестницы, то наши производственные предприятия достигли бы такой же высокой индивидуальной и коллективной производительности, какой достигает хорошая бейсбольная команда.

Перед руководителем промышленного предприятия, если он только не лишен здравого смысла, открываются лишь два пути. Либо он выставляет свои личные идеалы и отказывается от всех несогласных с ним принципов производительности, либо, наоборот, принимает производительную организацию и принципы производительности и вырабатывает соответствующие им высокие идеалы.

**4. Второй принцип – здравый смысл**

Дарвин отмечает, что материнский инстинкт всегда заставляет матерей преувеличивать ценность своих детенышей, тем самым увеличиваются шансы этих детенышей на то, чтобы выжить. всякий из нас уверен, что обладает вполне достаточным здравым смыслом – и это тоже чрезвычайно важный инстинкт, ибо без него все мы страдали бы недостатком веры в себя, недостатком инициативы; мы не могли бы действовать, добиваться успеха. Прежде чем начать бегать, человек ходит, прежде чем ребенок начнет ходить, он ползает, а еще раньше он может только барахтаться – и в потягиваниях младенца мы видим предвестие уверенных движений взрослого человека. Поэтому давайте поверим каждой матери, что ее ребенок – самый лучший, самый значительный и самый ценный на свете, будем восторгаться экспансивной и плохо направленной деятельностью подрастающего мальчика. Допустим также, что никто из нас не страдает ни количественным, ни качественным недостатком той формы здравого смысла, которая была необходима в прошлые десятилетия, но теперь стала вдвойне опасной. Да, вдвойне опасной; она не только толкает нас на действия, оказывающиеся в высшей степени гибельными, но и мешает нам готовиться к наступающей эпохе, когда дело, начатое смелыми и веселыми скачками восторженной нашей юности, придется продолжать зрелому уму и опытным рукам.

Если я настаиваю на применении принципов производительности ко всем делам, совершаемым на моей родине, то это потому, что я, безусловно, верю в ее будущее. Как раз тот факт, что в прошлом наш народ в очень широких масштабах проявлял превосходнейший здравый смысл низшего или узкого порядка, и дает мне основания быть уверенным, что в будущем он превзойдет все народы и в области здравого смысла порядка высшего, широкого. Попытаемся же ухватить и понять разницу между этими двумя видами здравого смысла, а поняв, остережемся некоторых камней преткновения, лежащих на наших национальных, общественных и индивидуальных путях к будущему.

Жители Гонолулу пускаются в утлом челноке в бешеный прибой. Стоя в челноке, они смело и ловко пробираются между порогами и водоворотами, напряженно следя за всеми признаками опасности. В своем роде такой житель Гонолулу, конечно, очень хороший мореплаватель; но ведь есть на свете люди, управляющие огромными пароходами, отмечающие обороты лага, считающие удары хронометра, корректируя то и другое наблюдениями за звездным небом. Великие мировые предприятия осуществляются не через дикарей Гонолулу, а именно через этих людей, хотя сегодняшний дикарь, проводящий челнок по опасным местам, может в следующее десятилетие стать капитаном океанского корабля. Здравый смысл современного американца быстр и верен, как взгляд бесстрашного лодочника. Но ни в национальном, ни в общественном, ни в индивидуальном масштабе этот здравый смысл не является здравым смыслом дальновидного и образованного капитана, управляющего большим кораблем. И если мы в чем нуждаемся, то не в том, чтобы иметь больше здравого смысла или больше умственной живости, а в том, чтобы резко перевернуть самую точку зрения. Мальчик должен забыть на минуту смелость и ловкость, взращенную в борьбе с прибоем, и отправиться на горные вершины, чтобы нам научиться читать по звездам и направлять свой путь по всем океанам и пустыням мира.

Простой медный цент казался мелкой и трусливой душе одного государственного деятеля Новой Англии дороже всей прекрасной области, лежащей к западу от Скалистых гор. Даниэль Уэбстер, выступая в Конгрессе (в 1844 г.) против ассигнования 50 тысяч долл. на установление почтовых сношений с Тихоокеанским побережьем, сказал:

Что нужно нам от этой обширной и пустой страны, от этой области дикарей и диких зверей, пустынь и сыпучих песков, пыльных смерчей, кактусов и луговых собачек? Какую пользу мы можем надеяться извлечь из этих пустынь, из этих бесконечных и непроходимых горных хребтов, до самого подножья покрытых вечным снегом? Что нам делать с тремя тысячами миль скалистого, безжизненного и лишенного гаваней западного побережья? Зачем может нам понадобиться такая страна? Господин президент, никогда в жизни не соглашусь я пожертвовать из нашего государственного казначейства хотя бы один цент, чтобы приблизить западное побережье к Бостону на один дюйм.

Обладая узким здравым смыслом, он готов был всем пожертвовать ради новоанглийских рыболовных промыслов. Будучи лишен высшего широкого здравого смысла, он заставил нас утратить целую страну, простирающуюся к западу от Скалистых гор от 49 до 54'40 градусов северной широты. И если сверх того мы не потеряли Орегоны и Вашингтона, то в этом наш государственный деятель не виноват.

Но, к счастью, и до этого человека, и после него находились и другие люди – испанские капитаны, французские дворяне и священники, американские следопыты – люди, которые считали для себя долгом, необходимостью и радостью ездить на плавучих льдинах, как на кораблях, оседлывать бурные реки, словно коней, действовать лесными пожарами, как топором, а динамитом и горными потоками, как заступом. Так работали до тех пор, пока мы не привыкли верить дарам природы и не верить самим себе, освобождать от борьбы свои руки и мускулы и передавать ее паровым машинам. Но, приобретая эту огромную помощь природы, ее дары и услуги, мы с детским легкомыслием расшвыриваем свои национальные ресурсы в обмен на вредные безделушки, которыми снабжают нас более старые и мудрые люди, предприятия и народы. Не имея колоссальных природных даров и могущественного машинного оборудования, они все еще умеют работать головой и руками, и за наше богатство, выкопанное из земли, за плодородие нашей почвы они продают нам солнечный свет, воду и воздух. При теперешних ценах на азот, фосфор и поташ мы, продавая за границу фунт хлопка, отправляем вместе с ним на 3 цента ценности нашей почвы; с каждым бушелем пшеницы или другого зерна мы отдаем на двадцать центов плодородия. Номинальная прибыль, составляющая на фунт хлопка около трех, а на бушель зерна около двадцати центов, не превышает, таким образом, уменьшения ценности почвы, и выходит, что всю свою энергию, всю свою напряженную трудовую жизнь наш земледелец кладет только на то, чтобы постепенно растрачивать собственный основной капитал. Его чистая прибыль равна нулю.

Если мы захотим назвать четырех крупнейших, талантливейших американцев, работающих ныне в Промышленном и финансовом мире, то это будут: Эндрью Карнеджи, который создал себе колоссальное состояние, превращая в железо и сталь, а затем и продавая наши национальные запасы руды и угля; Джеме Дж. Хилл, превративший в капитал свое умение энергично и организованно расхищать пшеничные поля нашего северо-запада и леса Тихоокеанского побережья; Джон Пирпонт Морган, финансировавший и поднявший на поразительную высоту целый ряд огромных предприятий, имеющих своей целью расхищение природных богатств, унаследованных нами от предков; и, наконец, Дж.Д. Рокфеллер, заливший ярким и дешевым светом китайские и африканские хижины и для этого бочками, ящиками и просто наливом вывозящий за океан наши нефтяные озера, созданные тысячелетней работой солнечного света, внутреннего жара земли и природных химических процессов.

Таблица 3

|  |  |
| --- | --- |
| **Ввоз, (долл.)** |  |
| **Общая сумма** | **1.557.819.98** |
| Индийский каучук необработанный | 106.861.496 |
| Сахар | 100.003.636 |
| Кофе, чай и какао | 94.242.360 |
| Химикалии и краски | 90.964.241 |
| Обработанный хлопок | 66.473.143 |
| Алмазы и драгоценные камни | 47.799.801 |
| Табак необработанный | 27.751.279 |
| Вина и крепкие напитки | 23.384.133 |
| Предметы искусства | 21.088.720 |
| Стекло, фарфор и фаянс | 17.574.890 |
| Шляпы и шапки | 7.950.530 |
| Игрушки | 6.585.781 |
| **Всего 49,7% общего ввоза** | **774.653.260** |
| **Вывоз, (долл.)** |  |
| **Общая сумма** | **1.710.083.99** |
| Хлопковое сырье | 450.447.243 |
| Животные, мясо, кожа, меха, рыба | 199.996.328 |
| Зерно | 133.191.330 |
| Минеральные масла и парафин | 106.976.571 |
| Медь | 88.004.397 |
| Древесная смола, растительные масла и жмыхи | 54.412.275 |
| Лесные материалы | 51.852.136 |
| Каменный уголь и кокс | 43.589.918 |
| Табак необработанный | 38.115.386 |
| Удобрения | 8.700.640 |
| **Всего 68,7% общего вывоза** | **1.175.286.22** |

В табл. 3, составленной по официальным цифрам Статистического бюро Соединенных Штатов, видно, что наш ввоз на целую половину состоит либо из предметов роскоши (как, например, шелк, вина, алмазы), либо из таких товаров, которые не истощают природных богатств производящей страны (как, например, каучук, сахар, химикалии), либо, наконец, из изделий, вся ценность которых создается лишь высококвалифицированным трудом и точной работой машин и инструментов (как, например, кружево, предметы искусства, вещи особо тонкой вы работки). Вывоз же наш составляется в первую голову из простейшего сырья. Такой вывоз истощает наши природные богатства, такой товар производится самым тупым, неквалифицированным тру дом, самыми грубыми и примитивными машинами. Если взять даже такой товар, как табак, который импортируется и экспортируется примерно на одну и ту же сумму, то и тут окажется, Что по весу мы ввозим 46,838,330 фунтов, а вывозим – 357,196,074 фунта, т.е. в семь раз больше.

Наши экспортные материалы – нефть, металлическое сырье, каменный уголь – невозвратимы. Вывезенный лес не вырастишь заново и в целое столетие. Стекло Фарфор и кружево, стоят бесконечно дороже тех материалов, из которых они делаются, а следовательно, эти товары тоже являются произведениями ума и рук человеческих. Из десяти основных предметов нашего ввоза долговечны лишь алмазы, а остальные девять представляют собой преходящие предметы роскоши, которые съедаются, выпиваются, выкуриваются или снашиваются меньше чем в год.

Германское правительство сознательно поощряет вывоз ума, тру да, солнечного света, воздуха и воды. Ни в сахаре, ни в алкоголе нет ничего, кроме углерода, собранного из воздуха, кислорода и водорода, извлекаемых растением из дождевой воды. Солнечный свет пре вращает эти элементы в свеклу, а грядки для нее вскапываются и выпалываются человеческими руками. Другие руки, руководимые разумом, превращают эту свеклу в сахар, алкоголь. Дания и Голландия экспортируют масло, которое никак не истощает почву. Французы ввозят из Азии шелк, пускают его на лионские ткацкие фабрики – и вывозят за границу готовые шелковые материи. Кроме того, они вы возят и вино, которое содержит 87% воды, 10% алкоголя и 0,04% ароматических веществ, придающих вину «букет». Вода и алкоголь не отнимают у почвы ничего, но букет придает вину такую ценность, что за него платят по 10 долл. за фунт. После разгрома Франции в 1871 г. мирные переговоры между французами и Бисмарком были довольно продолжительны. Но не споры о контрибуции или территориальных аннексиях затягивали их. Бисмарк догадался запросить с французов пять тысяч старых пустых бочек из-под шампанского, пропитанных тем самым ферментом, который дает «букет» – и в этом французы ему отказали. Они согласились уплатить миллиардную контрибуцию, они, скрепя сердце, отдали Эльзас и Лотарингию, но чтобы Бисмарку достался «букет» драгоценных французских вин – этого они не захотели. Только после долгих споров французы согласились выдать врагу пять бочек. В этом случае они инстинктивно руководствовались соображениями высшего здравого смысла.

Природные богатства Америки колоссальны. Человек, который умел находить их раньше и расхищать их быстрее других, извлекал из них максимальный доход. Такими образом, количество, тоннаж стали у нас «пунктиком». Высшей нашей целью стало – иметь под руками достаточно людей и машин, чтобы раздувать максимальный тоннаж. Американец, убивший самое большое число быков, чтобы содрать с них шкуру, а мясо выбросить, или сваливший самое большое число самых высоких деревьев, чтобы распилить на бревна только стволы, а ветви оставить так, или выкормивший на даровых казенных пастбищах самое большое стадо скота, или наловивший при помощи рыболовных колес или иных орудий максимальное количество форели, делался как бы национальным героем. Поскольку все эти подвиги производились при помощи винтовок, паровых лесопилок, ковбойского снаряжения, усовершенствованных ловушек, мы стали инстинктивно переоценивать не только тоннаж или абсолютные цифры продукции, но и материальное оборудование, одновременно недооценивал организацию.

Повинуясь этому инстинкту, мы почти неизменно нагромождаем слишком много оборудования и в то же время слишком мало заботимся об организации, строим дело не на деталях и идеях, а на массах и бессмысленных агрегатах. Дайте американцу тонну динамита да гранитную скалу – и он будет счастлив.

Для того, чтобы пробить в горе туннель, не требуется ни большого ума, ни особого труда: достаточно выдолбить камеру, набить ее взрывчатым веществом, повернуть электрический выключатель, чтобы древние холмы взлетели в воздух, а их обломки были смыты сильной водяной струёй. Конечно, когда люди изобрели гидравлическую промывку, сделавшую выгодной эксплуатацию породы, дающей на кубический ярд всего на пять центов золота, т.е. такой породы, которая содержит золота лишь в размере одной десятимиллионной части всей массы, то это было огромным завоеванием. Но не надо забывать и о другой стороне дела. В результате гидравлических работ обнажились горные склоны и пересохли долинные реки, так что конфликт между калифорнийскими золотоискателями и фермерами волновал всю страну много лет подряд. Но фермер, как мы уже видели, полезнее золотоискателя. Без золота жить можно, а если мы истощим почву, то все вымрем от голода.

Всюду и везде мы видим одну и ту же манию тоннажа, а вместе с ней систематическую перегрузку заводов машинами, систематическое раздувание штатов и расточительство материалов. Мы постоянно вкладываем в дело больше капитала, чем требуется. На нас действуют не организация и умение, а только инвентарь. Но мы идем дальше и превращаем в акции даже не тоннаж, а одну возможность тоннажа. Я знал одного финансового магната, который капитализировал еще не пойманную рыбу – пока она плавала в море, убедил Уолл-Стрит раскупить выпущенные акции.

В полях, в лесах, на железных дорогах, в заводских цехах и мастерских – всюду мы сталкиваемся все с тем же тоннажным фетишизмом, все с тем же роскошным оборудованием при жалкой организации. Если фермер перекладывает основную свою физическую работу на животных, а в последнее время и на машины, то это хорошо. Но нехорошо, что машины его настолько прочные, что при надлежащем обращении они могли бы работать по сорока лет подряд, изнашиваются до конца в пять лет, хотя и работают всего по тридцать дней в году. Иными словами, получается, что фермер покупает машину всего на полтораста дней. Амортизация сельскохозяйственных машин составляет у нас целую треть себестоимости урожая и помола.

В 1850 г. мы произвели пять тыс., а в 1909 – пятьдесят млн., а всего свыше триллиона погонных футов лесных материалов. И надо считать, что примерно столько же лесных материалов мы за это время растратили по своей позорной неумелости и легкомыслию.

Железнодорожные деятели самого высокого положения и самой широкой опытности свидетельствуют, что шпалы у нас гниют, что топливо растрачивается, что в результате непроизводительной работы и столь же непроизводительного расходования материалов мы терпим колоссальные убытки, что железнодорожные служащие плохо заинтересованы в деле, что простой подвижного состава гораздо больше, чем мог бы быть. Тем самым они указывают на непроизводительность использования материалов, на непроизводительность труда, на непроизводительность оборудования. Но они еще до сих пор не собрались точно выяснить и сообщить нам, каковы размеры всей этой непроизводительности и где лежат ее причины.

Так как вся наша работа на протяжении уже нескольких поколений строится по принципу тоннажа, то борьба с подобными разрушительными тенденциями будет очень трудной задачей, так что рано или поздно всей нашей промышленности придется, пожалуй, повторить опыт одного известного мне крупного завода. Компания, которой он принадлежал, владела так же крупными приисками, озерными пароходами, железными рудниками, угольными копями и речными баржами. Основной работой предприятия было производство железа и стали. Для этой цели были сооружены доменные печи и конверторы, а чтобы дать им работу, пришлось завести подсобные производства. Все огромное предприятие, от рудников и до прокатных мастерских, работает исключительно по принципу тоннажа. Простейший путь к снижению себестоимости состоит в увеличении тоннажа, в постоянном расширении оборудования. Те клиенты предприятия, которые нуждаются в листовом и мелком сортовом железе, жаловались мне, что им постоянно бывает очень трудно добиться выполнения заказов. Дело в том, что такие заказы не дают тоннажа, они не загружают ни рудников, ни пароходов, ни железных дорог, ни доменных печей, ни прокатных цехов. Чтобы поглощать собственный тоннаж, предприятие открыло целый ряд заводов для переработки фасонного железа и сортового железа в готовые изделия – болты и т.п. Один из этих заводов и был избран для опыта применения принципов производительности. Хронометраж показал, что автоматические станки завода загружаются в среднем лишь на 30% своей пропускной способности, хотя мастерские и работают полное время. После выяснения и устранения причин простоя нагрузка сразу дошла до 67%, причем оказалось, что если бы завод стал давать 80% своей пропускной способности, то его выпуск превысил бы емкость всего внутреннего рынка Соединенных Штатов. Теперь завод работает в половинную смену, а производит больше, чем когда работал в полную.

Почти во всяком американском предприятии мы наталкиваемся на то же явление, что и в этом примере, а именно – на беспощадном действии немедленной, непосредственной выгоды или необходимости. В прошлом поколении почти все железнодорожные компании капитализировали расходы по поддержанию в порядке пути и подвижного состава и объявляли дивиденды из воображаемой прибыли. Непосредственная выгода заслоняла будущую. С тех пор на верхах положение несколько улучшилось, но низшие и средние служащие все еще продолжают на все лады упражнять низший здравый смысл в Достижении низших идеалов. Несколько лет тому назад к западу от Буффало случился большой затор товарных вагонов. По всем западным участкам службы движения был разослан приказ: больше вагонов не отправлять. В Буффало местный агент собрал, откуда только мог, все паровозы: не только исправные машины, но и совершенно негодные развалины. От этого затор стал только хуже: бессильные инвалиды преграждали путь хорошим паровозам, точно так же, как толпа женщин и детей не дает прохода полку солдат. Тогда на затор командировали одного крупного ответственного работника, который и справился с затруднением очень быстро: он просто удалил все старье с поля битвы. Когда стало ясно, что скоро затор совсем рассосется, администрация разослала приказ, в котором указывалось, что с известного дня можно будет снова отправлять вагоны. И вот на одном из западных участков службы движения нашелся расторопный начальник, который очень ловко со брал все свои паровозы, составил на станциях и подвижных путях длиннейшие товарные поезда и, как только наступил назначенный день, пустил всю эту лавину в ход, тем самым совершенно очистив от вагонов свой участок, но безнадежно закупорив соседний. А чтобы начальство не могло вмешаться в дело и прекратить такое усердие не по разуму, он в этот день благоразумно не явился на службу. Расторопный начальник ставил рекорд тоннажа; он всецело доверялся одному оборудованию и выказывал низший здравый смысл. Другому железнодорожному агенту нужно было отослать паровоз в центральное ремонтное депо, отстоявшее на несколько сот миль. Паровоз этот мог взять две трети нормального состава, но агент не только не воспользовался этим, но даже не допустил, чтобы больной паровоз шел под своими парами. Вместо этого он прицепил его к товарному поезду и потащил, как мертвый груз, – потащил в ущерб по езду, пути и самому паровозу. Дело в том, что агент нагонял тоннаж. Эта мания тоннажа есть истинное проклятие Америки. В прошлом поколении, когда такие крупные деятели, как Эндрью Карнеджи и Джемс Дж. Хилл, сознательно выдвинули идею максимального тоннажа как принцип работы доменных печей и товарного движения на железных дорогах, эта мания имела известный смысл. Но когда ей поддались люди меньшего масштаба, когда эти люди, вместо того чтобы соображать, планировать и организовать дело, принялись с криками и воплями требовать лишнего оборудования, тогда она сослужила нам очень плохую службу. Именно мании тоннажа, приведшей к употреблению трубчатых болванок при недостаточном числе прокладок, мы обязаны эпидемией поломки рельс, которая дискредитировала бессемеровский процесс и вызвала организованный протест всех крупных работников железнодорожного дела. В то время Дж.В. Кендрик испытывал наши рельсы паровым молотом и неумолимо доказывал их полную негодность.

На одной из крупных трансконтинентальных дорог был срыт тяжелый подъем, что обошлось в пять млн. долл. и навсегда увеличило расходы на тысячу долларов в день. А между тем, если бы вместо этого были приобретены добавочные паровозы, которые дали бы возможность не задерживать движения, несмотря на подъем, то ежедневный расход увеличился бы всего на сто долларов.

В литейном цехе одного крупного питтсбургского машиностроительного завода исполняются отливки для больших машин. 80% весовой продукции мастерской и 40% затрачиваемого на нее труда уходят на три или четыре части, а именно – на маховые колеса, рамы и цилиндры. Следующие 15% продукции по весу приходятся на другие части, берущие тоже 40% труда, и, наконец, на последние 5% продукции приходится 20% труда. Старший мастер цеха нагоняет тоннаж. Поэтому он прежде всего отливает крупнейшие части, а затем с криком требует новой работы и добивается пуска в производство новых заказов. Таким образом, когда работа доходит до сборного цеха, то оказывается положительно невозможным получить к сроку те мелкие части, которые составляют в литейной всего 5% продукции, но зато берут в восемь раз больше работы, чем крупные.

Одно строительное предприятие заказывает нужные части прокатному заводу. И вот крупные балки доставляются этому предприятию вовремя; ведь они сильно повышают тоннаж! Наоборот, угольники и мелкие детали запаздывают на целые недели и даже месяцы. Управляющий строительным предприятием просит разрешения начинать работу немедленно, тогда как необходимые материалы могут быть получены не ранее, как через три месяца. Он ведь тоже точит зубы на большой тоннаж. Если ему разрешат приступить к работе раньше времени, он начнет требовать разрешения на отправку. Крупная работа у него постоянно забегает вперед, а мелкая постоянно задерживается.

Покупая новую машину, у нас никогда не устанавливают точно: сколько будет стоить ее работа, во что обойдутся чистка и текущий ремонт, какую нагрузку ей может дать предприятие и, наконец, как следует использовать те машины, которые она заменит. Производительность наличных машин и рабочих тоже никогда не устанавливается, так как на все Соединенные Штаты едва ли наберется и двенадцать заводов, где существуют сколько-нибудь точные нормы производительности для людей и машин. Допустим, что старая машина дает 60% производительности и что почасовая себестоимость работы этой машины и приставленного к ней рабочего равна 90 центам. При таких условиях у нас сплошь и рядом покупают новую машину ценой в десять тыс. долл., причем одна ее работа, без оплаты труда, стоит 5000 долл. в год. Если в год эта машина будет работать 2500 час., то почасовая себестоимость окажется равной двум долларам. Но на деле она имеет лишь нагрузку на 1250 час. в год, так что час ее работы обходится уже не в два доллара, а в четыре. Между тем старая машина, давая всего 60% своей производительности и отнимая вдвое больше времени, выполняла ту же работу по девяносто центов в час, а при 100% производительности она отставала бы от новой всего на 20%, так что ее почасовая себестоимость составляла бы один доллар и восемь центов против четырех долларов, которых требует новая.

Администрация одного завода заказала новую машину ценой в 8000 долл.; считалось, что старая машина задерживает работу. Но оказалось, что она фактически работала всего по три часа в день. Между тем, если бы обновка была действительно куплена, то производственные расходы предприятия увеличились бы на 4000 в год.

На перегруженных машинами заводах (а заводов не перегруженных у нас почти нет), где есть дорогие машины, работающие лишь по нескольку недель в году, огромную почасовую себестоимость хода таких машин, в сущности, даже нельзя причислять к производственным расходам. Приемлемая часовая машинная ставка вычисляется в том предположении, что машина работает с полной нагрузкой, а простой относится за счет накладных расходов. В общей своей массе такие накладные расходы нашего производства положительно колоссальны. Если та или иная машина позволяет работать в два раза скорее, то здравый смысл и подлинная прогрессивность требуют, чтобы мы такую машину приобрели и установили у себя. Таким здравым смыслом американцы обладают в высшей степени. Но, к сожалению, в большинстве случаев новые машины вовсе не нужны, а нужно повышение использования старых машин, которые вследствие слабой организации не дают всей своей производительности. Вместо того, чтобы правильно пользоваться тем, что есть, мы приобретаем лишние вещи. В этом сказывается все то же наше национальное нежелание работать головой и мускулами.

Начальник службы движения предвидит, что через несколько месяцев движение на дороге может возрасти на 10%. Он немедленно требует приобретения нового оборудования: 100 новых паровозов и 100 новых вагонов. Никто не спрашивает его, используются ли наличные паровозы и вагоны хотя бы на 60% производительности. Заявка просто утверждается на основании прошлого опыта. Есть много случаев, когда оборудование заменяет все деловые соображения. У нас мальчик, открывающий лимонадную будку, до тех пор не чувствует себя надлежаще снаряженным, пока не приобретает патентованных выжималок для лимонов, патентованных дробилок для льда, усовершенствованных фильтров и вибрационных мешателей общей стоимостью долларов на 50, и все это только для того, чтобы потом тратить невероятное количество времени на случайное и беспорядочное производство теплого и водянистого лимонада и продавать его в грязных, липких стаканах. У этого мальчика нет ни организации, ни идеалов, ни здравого смысла, и потому он в свойственных ему скромных размерах повторяет все ту же ошибку чрезмерного оборудования. Он поддается нашей национальной тяге к расточительности – той самой тяге, которая не позволяет нам посвятить важнейшим проблемам производства хотя бы столько же времени и аналитической мысли, сколько тратит на партию шахматный игрок.

При всей своей природной смышленности каждый американец, от президента Соединенных Штатов и председателей правлений крупнейших предприятий вплоть до последнего мальчика на побегушках, только и делает, что борется с сыпучими песками традиций, водоворотами непосредственной необходимости, туманами ходовых навыков и низшего здравого смысла. Все мы подобны огромному кондору – самому лучшему летуну из всех птиц. Кондор живет на самых высоких горных вершинах и пускается в полет с обрывистых скал. Но если уже он спустится на землю, то стоит ему попасть в загородку в 10 футов вышины и 50 футов в диаметре, он будет только хлопать крыльями, как беспомощный цыпленок: подняться он не сможет.

Устранить потери путем применения принципа здравого смысла это дело гораздо более трудное, чем устранить потери при помощи усовершенствованного технического метода. Улучшенная промывка руды, усиленная эксплуатация штрековых отходов – все это легко достигается при помощи новой техники. Но насколько легче ввести новую технику, чем ввести новые идеалы и понятия, безусловно, необходимые современному руководителю производства.

Как ни огромно значение технических усовершенствований, они все же составляют лишь часть одного из двенадцати принципов производительности – принципа нормализации условий. Но для того чтобы применить на деле все двенадцать принципов, производственник должен переродиться, должен забыть почти все, чем он так дорожил, должен принять совершенно новую точку зрения, усвоить ее до конца, сделать ее единственно возможной для себя. И вот с самого же начала своей работы он попадает в тиски устарелой наступательно-разрушительной организации, а чтобы превратить ее в организацию оборонительную и созидательную, необходимо воздействовать на все окружение. Даже в том случае, если реформатор облечен на предприятии высшей властью, ему все же нелегко бывает побороть огромное сопротивление ложных идеалов и долголетних практических навыков всех своих подчиненных. Если же он оказывается не на самой верхушке, то неизбежно попадает между молотом и наковальней, ибо начальники будут относиться к его мыслям нетерпимо и скептически, а подчиненные будут отвечать на них прямым сопротивлением, если даже ему потребуется совершенно исключительный здравый смысл, чтобы преодолеть в себе самом и других нескончаемое множество смутных, противоречивых, в лучшем случае оппортунистических и низших идеалов и заменить их не утопическими и неосуществимыми, а здравыми нормами, которые сможет коммерчески выдержать данный вид хозяйства.

Если, наконец, реформатору удалось переделать всю организацию и внушить всем ее работникам свои основные идеалы так, чтобы все понимали и сознательно проводили их, то тут он неожиданно сталкивается с новыми трудностями: быть может, на него соединенными силами нападут и клиенты, и правительство. Они захотят воспользоваться его работой над устранением потерь, над повышением использования материалов, труда и оборудования; быть может, в этой работе они увидят только удобный случай, чтобы потребовать оценки материального инвентаря и положить ее в основу тарифов или других расценок, тем самым налагая прямой штраф на производительность.

Создать творческую созидательную организацию, тщательно вы работать здравые идеалы, чтобы затем твердо проводить их в жизнь; постоянно рассматривать каждый новый процесс не с ближайшей, а с высшей точки зрения, искать специальных знаний и компетентного совета повсюду, где только можно их найти, поддерживать в организации сверху донизу высокую дисциплину, строить всякое дело на твердой скале справедливости – вот основные проблемы, к немедленному разрешению которых призван здравый смысл высшего порядка. Но, быть может, еще труднее будет ему справиться с бедствиями чрезмерного оборудования, этого прямого результата первобытной организации, привыкшей работать с колоссальными природными богатствами.

**5. Третий принцип – компетентная консультация**

*Настойчивость есть ключ к существованию. Упорная борьба неминуемо ведет к успеху. Чтобы добиться результатов, недостаточно знать, что и как делать. Способности должны сочетаться с энергией. Без молотка бесполезны гвозди. Знание дополняется мужеством.*

*Герберт Кауфман*

Когда я бродил со своими товарищами, маленькими англичанами, по разным местам Европы, нам приходилось целиком полагаться на мужественное искусство самообороны. Я должен был сам защищать себя собственными кулаками и собственным мужеством. Мы гнушались ловкостью французских мальчиков в драке ногами, мы презирали ножи маленьких итальянцев и завернутые в платок камни, которыми немецкие мальчики пользовались, как пращей; такие орудия нападения и обороны казались нам несогласованными с правилами честной игры. Однако ловкий удар ногой в живот сразу останавливал мой напор на французского мальчика; нож в руках истеричного маленького итальянца, кожаный пояс с тяжелой металлической пряжкой в руках маленького немца – все это было для меня довольно тяжелым опытом. Пришлось понять, что ни крепкие кулаки, ни смелое сердце, ни великолепное презрение к личности и боевой этике противника еще не обеспечивают не только победы, но и почетного мира. Таким образом, я был вынужден пойти на компромисс, а именно: повсюду носить с собой здоровую дубинку, воровским порядком вырезанную в заповедном королевском лесу. Такой нелегальный способ приобретения придавал оружию особую субъективную ценность.

Старейшие американские производственники – люди чаще всего английской крови – тоже полагались на свое личное знание и уменье.

Старинный ремесленник был человеком практики; если он был кузнецом, то железо было для него железом, и это железо он умел ковать своими руками. Был ли он столяром – он имел дело с деревом, а не с какими-то клеенными комбинациями из фанеры, и это дерево он умел пилить и строгать своими собственными руками. Если бы такому производственнику былых времен сказали, что он, безусловно, нуждается в юристе, агенте по закупкам, бухгалтере, заведующем рекламной частью, враче, химике, инженере-рационализаторе, который поставил бы его на ноги, то он только рассмеялся бы. Эти люди верили в себя и только в себя, верили так же крепко, как и их современник президент Джексон. Необходимость иметь квалифицированных специалистов-консультантов была усвоена крупными американскими производственниками не без большого труда. Изменение произошло слишком уж быстро: еще живы люди, например, Эндрью Карнеджи, Джемc Дж. Хилл, Джон Д. Рокфеллер, которые не только были свидетелями этого перехода от простоты к сложности, но и сами являлись крупнейшими и могущественнейшими творцами этого перехода. Великие промышленники знают и понимают дело так широко, охватывают его общие перспективы так ясно, что всякий специалист, пришедший на работу позже них, должен извинить им известную долю нетерпимости и скептицизма, которая, впрочем, слишком часто оказывается вполне оправданной.

Талантливый председатель правления трансконтинентальной железной дороги оказался в большом затруднении в связи с разливом реки, которая размыла полотно, проходившее по склону холма. Высококвалифицированные инженеры советовали отодвинуть полотно в сторону, что обошлось бы в 800 тыс. долл. Председатель вызвал подрядчика и дорожного мастера ирландца. Они спешно выехали на место происшествия в личном вагоне председателя правления и целый день пробродили там, изучая местность.

По их совету и плану было выкопано несколько канав, которые и отвели воду от холма. Все работы обошлись в 800 долл. и увенчались полнейшим успехом.

Председатель правления другой железной дороги запросил у своего технического отдела смету на изыскания по проведению дороги в Техасе. Отдел представил ему смету, основанную на опыте прошлого, и в ней указал предположительный расход в 800 долл. с мили. Тогда наш ветеран вызвал одного расторопною начальника участка и спросил его, нельзя ли провести изыскания по 450 долл. с мили, Начальник не только взялся, но и фактически провел работу даже не по 450, а по 435 долл. Химик, работавший на той же дороге, настойчиво требовал от председателя, чтобы при одном из источников водоснабжения была устроена водоочистительная установка. Председатель, однако, колебался, так как вода оказывалась неудовлетворительной не в этом пункте. Химик утверждал, что именно в этом источнике содержится значительно больше известковых солей, чем во всех прочих. Тогда председатель затребовал из совсем другого отдела таблицу забора воды паровозами с водокачек, и, как он и предполагал, выяснилось, что из этой плохой водокачки машинисты воды почти не брали, а брали ее из других, где осаждающихся веществ было вдвое меньше. Но так как из хороших источников паровозы брали очень много воды, то эта хорошая вода и оставляла на стенках паровозных котлов в двадцать раз больше накипи, чем плохая.

Многим старикам, руководителям производства, приходится в наши дни не только выполнять свои прямые обязанности, но и сверх того зорко следить, чтобы неопытные специалисты не приносили по однобокости своей больше вреда, чем пользы. И тем не менее в наше время надлежащая постановка дела в любой хотя бы и очень ограниченной области требует такой огромной массы знаний, которая иногда не может сосредоточиться в руках одного человека. Ни один современный капитан не имеет лоцманского свидетельства на все гавани, и чем опытнее капитан, чем крупнее управляемый им корабль, тем охотнее доверяется он знаниям местных лоцманов, будь то арабы, малайцы, канаки, маорийцы или эскимосы.

Беда химика, работавшего по водоочищению, была в том, что он не имел достаточного опыта в железнодорожных делах, и потому кругозор его был слишком ограничен, чтобы охватить целиком всю проблему. Мнение его было ценно и достоверно лишь до тех пор, пока дело шло о том, сколько известковых солей содержит вода в каждой отдельной водокачке. Дальше этого его и не следовало пускать.

Подлинно компетентный совет никогда не может исходить от одного человека. Мы со всех сторон окружены естественными законами мира, законами частично понятыми и сведенными в системы, частично же никому еще не известными. Прямые или косвенные указания нужны нам от всякого человека, знающего в том или ином вопросе больше других; мы не можем и не должны останавливаться на сведениях последней недели, последнего месяца, года, десятилетия или даже столетия, но обязаны всегда пользоваться специальными знаниями, которые сегодня находятся в руках немногих, но завтра распространятся по всему миру.

Быстрорежущая сталь была подарена миру Тейлором и Уайтом в 1900 г. В 1903 г. одна из крупных западных железнодорожных мастерских все еще обходилась без этой стали. В 1910 г. в восточных штатах нашлась еще одна мастерская, затратившая на обточку пары паровозных движущих колес 18 час, тогда как при современном оборудовании на это достаточно и трех. Еще поныне некоторые вопросы, связанные с быстрорежущей сталью (например, тайна ее устойчивости), ясны лишь немногим.

В своей борьбе за максимальную производительность промышленной деятельности мы выдвинули требование особого типа организации – организации оборонительно-созидательной в отличие от наступательно-разрушительной; мы выдвинули необходимость замены неопределенных и низких идеалов идеалами высокими и отчетливы ми; мы потребовали замены низшего здравого смысла высшим. Но для того, чтобы пополнить компетентные советы юридического, технического, бухгалтерского, коммерческого и других отделов совета ми отдела рационализации, никаких радикальных изменений принципиального или практического порядка не требуется.

В крупном предприятии юрисконсульт часто бывает заместителем председателя, заведующий снабжением и заведующий техническим от делом часто занимают ту же высокую должность; но инженер-рационализатор почти всегда оказывается в положении подчиненном. Он работает где-то внизу, прикрепляясь к тому или иному отделу не столь ко в силу каких бы то ни было систематических соображений, сколь ко по случайности.

Юрисконсульт предостерегает, поддерживает, информирует все отделы предприятия. «То-то и то-то незаконно, недопустимо; другое вы зывает некоторые сомнения; зато третье совершенно правильно». Вопросами финансов, учета, техники, производительности он не занимается. Консультант по финансовой части противодействует всем непредусмотренным сметою расходам, как бы необходимы они ни были; заведующий снабжением покупает все, что нужно предприятию, добиваясь при этом самого высокого качества при самых низких ценах.

В эпоху элементарной организации, эпоху, которая как раз на наших глазах уходит в прошлое, производительность большого значения не имела, но не считаться с законностью было нельзя, поэтому с юристами стали советоваться уже давно. При возведении пирамид производительность была не важна, а важна была техника, и вот еще с тех отдаленных времен инженеры заняли в производстве положение самостоятельное и авторитетное. Не будь юристов, оформляющих всяческие патенты, документы и договоры, железных дорог не могло бы быть; не было бы их и без финансистов, реализующих такие суммы, каких не вынуть из кармана даже первейшему богачу мира; не было бы железных дорог и без инженеров, проектирующих сталепрокатное оборудование, вагоны, рельсы, мосты, поворотные круги и паровозы; не будь компетентного начальника службы эксплуатации, рельсы бы только ржавели, а вагоны стояли бы без дела, без агентов службы движения на линии все время случались бы катастрофы.

Однако без опытных консультантов по части производительности наши железные дороги и промышленные предприятия пока что обходятся. Важнейшие проблемы производительности разрешаются наспех, по вдохновению. Можно ли заключить из этого, что производительность вообще большого значения не имеет?

В настоящий момент деловой мир раздирается борьбою. Грузоотправители нападают на железнодорожников, а железнодорожники на грузоотправителей; железнодорожных служащих заставляют голосовать против всякого кандидата на общественные должности, стоящего за законодательное вмешательство в деятельность железных дорог. Комиссия по междуштатным сообщениям, не получая ни от кого компетентных указаний по вопросам производительности, предписывает чудовищно трудные и даже просто невыполнимые нормы, не считается с огромным, многолетним опытом ассоциации вагоностроителей. Грузоотправители, не получая компетентных указаний по вопросам производительности, не знают, какое повышение тарифов является обоснованным, а какое необоснованным, и потому слепо протестуют против всякого повышения, тогда как на деле некоторые тарифные пункты действительно необходимо повысить, а другие даже нельзя оставить на теперешней высоте и надо снизить. Правления железных дорог, не получая компетентных справок по вопросам о том, какую экономию может дать повышение производительности транспорта, теряют огромные суммы, одновременно гоняясь за повышением тарифов, которое, даже если и пройдет, то все равно даст сущие пустяки.

Оплата труда по всем железным дорогам Соединенных Штатов составила в 1908 г. 1.035.437.528 долл. Цифра эта поражает своей точностью; в ней действительно не хватает только центов. Однако, обратив внимание на те статьи, из которых она составлена, мы убеждаемся, что использование оплаченного этими деньгами труда не достигает в среднем и 80%, так что при надлежащей производительности железнодорожное дело могло бы сэкономить на одной зарплате свыше 200 млн.

Перед лицом такой огромной потери точность цифры расхода производит на нас уже гораздо меньшее впечатление. Кроме этой точной и надежной цифры, выведенной опытнейшим бухгалтером, нам хотелось бы видеть и другие цифры – цифры по вопросам производительности.

Прочие эксплуатационные расходы за 1908 г. выражаются в цифре 653.780.115 долл., из которых свыше 500 млн. израсходовано на материалы. Но разве материалы используются больше чем на 60%? При всех точных и научных обследованиях на железных дорогах оказывалось, что производительность использования материалов еле достигает и 40%. По отчету за 1909 г. стоимость всех железных дорог со всем их оборудованием равна 14.514.822.308 долл., 6% на капитал, да в среднем 4% в год (на деле 4% мало) на амортизацию дают нам расход в 165.694 долл. в час. Так как на амортизацию идет больше 4%, то расход этот еще больше, достигая в год свыше 1500 млн. долл. Поскольку за 1909 г. чистая прибыль железных дорог, включая и падение фондов, была равна всего 1.078.132.735 долл., мы видим, что на покрытие 6% и амортизацию железным дорогам не хватило целых 400 млн. долл. Но дороги не вызывают к себе того сочувствия, которое неизбежно оказалось бы на их стороне, если бы не было очевидно, что прибыль их сокращается ежегодными и в значительной части вполне устранимыми потерями.

Руководители железнодорожного дела еще до сего времени не поняли, что расходы, естественно, растут в геометрической, а доходы только в арифметической прогрессии. Усиление локомотивов, укрупнение вагонов, уменьшение подъемов и удлинение поездов сократили этот геометрический рост расходов лишь на некоторое время, и теперь представляется сомнительным, довольно ли будет для дальнейшей борьбы с ним простого повышения производительности и не потребуется ли компетентный совет самого высшего порядка. Но основной вопрос состоит не в том, в сто ли миллионов, в миллиард ли долларов обходится железным дорогам слабая производительность, а в том, допустимы ли вообще потери и не достаточно ли они велики, чтобы обратиться наконец к компетентному совету?

Юрисконсульт правления не знает и не может знать всех законов, обязательных постановлений и юридических формальностей, действующих по всем штатам Америки, и потому ему приходится пользоваться указаниями всяческих помощников, занимающих иногда очень высокое положение. Точно так же и консультант по вопросам производительности не может считать себя экспертом во всех связанных с нею вопросах. Но он обязан постоянно пользоваться советами всех людей, организаций и просто книгами, от которых можно получить все новейшие и точнейшие знания, какие только могут понадобиться обслуживаемому предприятию.

Если предприятие это крупное, то консультант-рационализатор обязан создать специальный аппарат, работающий над повышением производительности, – аппарат, охватывающий все предприятие сверху донизу точно так же, как охватывает его аппарат бухгалтерии. Каждый мелкий администратор должен иметь своих специалистов по производительности, которые непосредственно обслуживали бы его. Но точно так же, как весь оперативный аппарат от десятников до главного управляющего подчиняется главном контролеру, так и все рационализаторы предприятия должны подчиняться общему управлению старшего рационализатора, заведующего всем аппаратом производительности.

Этот человек должен с самого начала разработать и предложить определенный тип организации; далее он обязан выяснить, какие идеалы стоят перед предприятием, чтобы в дальнейшем неуклонно бороться за их проведение в жизнь; он должен стать представителем и проводником высшего здравого смысла. Но главнейшая его задача состоит в применении своих организационных знаний и навыков к прочим принципам производительности. Почти на всех наших производственных предприятиях рабочие и служащие недостаточно дисциплинированы, администрация обращается с ними недостаточно честно и справедливо, диспетчерство поставлено настолько плохо, что производственные наряды еле попадают в цеха и мастерские, точного и рационального планирования нет почти нигде, а где и есть, там оно очень слабо, стандартных писаных инструкций нет, оборудование не нормализовано, операции не нормированы, системы вознаграждения за производительность никуда не годятся.

Компетентная консультация должна сверху донизу пронизывать всякое предприятие, и если на деле компетентный совет не проводится в жизнь, то виною этому недостаточность организации, отсутствие в ней какой-то необходимой единицы. И эта все еще не созданная единица есть специальный аппарат повышения производительности.

Для американских угольных копей основной вопрос состоит не в том, пять или три процента шахтеров погибает ежегодно, и не в том, больше или меньше погибает в Англии, а в том, почему у бельгийцев при более трудных и опасных условиях добычи процент несчастных случаев всегда бывает меньше нашего.

Недавно в Европе разразилась эпидемия холеры. Особенно пострадала от нее Россия, но не убереглась и Италия. За последние годы зараза появлялась в Германии несколько раз, но каждый раз компетентный совет немецких врачей указывал определенные меры, которыми и справлялись с эпидемией быстро и радикально, точно так же, как меры, принятые по компетентному совету на Панамском перешейке, пресекли там распространение желтой лихорадки.

За последние десять лет химия сделала больше успехов, чем за все предшествующие века. Пятьдесят лет тому назад металлургия была еще в колыбели. В прошлом поколении всякая больница была вспомогательным учреждением при мертвецкой, а врач – постоянным носителем заразы. В прошлом поколении парусные суда были правилом, а океанские пароходы – исключением, что же до земледелия, то оно пребывало почти на том же уровне, что и во времена египтян и ассирийцев. И вот, поскольку весь гигантский прогресс, свидетелями которого мы являемся, оказался возможным лишь благодаря компетентным советам, мы и считаем, что принцип компетентной консультации заслуживает включения в число двенадцати принципов производительности. Добавим, что нет той области, где компетентная консультация была бы нужнее, чем в области применения остальных одиннадцати принципов.

**6. Четвертый принцип – дисциплина**

В своем знаменитом романе Александр Дюма делает Монте-Кристо героем самого чудесного и невероятного эпизода. Монте-Кристо принимает в Италии приглашение на завтрак, назначенный в Париже через три месяца, причем обещает приехать минута в минуту. В назначенный день собираются гости, они скептически относятся к обещанию таинственного графа, о котором со времени приглашения ничего не было слышно. Раздается бой часов, и в дверях появляется безукоризненно одетый Монте-Кристо. «Точность есть вежливость королей, – говорит он, – но не всегда она может быть вежливостью путешественника. Пять тысяч миль покрыть не легко. Простите, я опоздал на две-три секунды».

Как мы видим, даже пламенное воображение Дюма отказалось представить себе, чтобы Монте-Кристо выехал в путь и проделал все его этапы час в час, минута в минуту и секунда в секунду. При тогдашних дорогах, лошадях и кучерах удивительно было и о, что человек рассчитывает путешествие с точностью до недели, не говоря уже о днях, часах и минутах.

А в наше время сотни людей пролетают почти тысячемильное рас стояние между Чикаго и Нью-Йорком с такой же точностью и аккуратностью, как и Монте-Кристо. Минута в минуту отправляются они путь, минута в минуту проезжают все промежуточные станции, ми нута в минуту прибывают они на место. При малейшей задержке пассажиры поднимают отчаянный скандал и железная дорога платит им неустойку. Организация, в основе которой лежит точнейшее расписание времени, стала сильнее человека, и человек извлекает колоссальные выгоды из той дисциплины, которой подчиняется эта организация.

Тридцать лет тому назад в бассейнах больших американских рек: Огайо, Миссисипи, Миссури можно было наблюдать колоссальную разницу между теми городами, которые стояли на реках, и теми, которые стояли на железных дорогах. В речных городах пароходные пассажиры без всякого неудовольствия ждали отъезда по нескольку дней, праздно слоняясь на молу, обменивались остротами и сплетнями или просто предавались doice far niente на верандах гостиниц. Когда, наконец, издали доносился глухой рев пароходного свистка, то, был ли на дворе день или ночь, сонный город просыпался и всех охватывала лихорадочная деятельность, которая продолжалась, пока пароход не отчаливал от пристани и не уходил дальше. Часов здесь не было, все дела велись не спеша, по-семейному. По счетам платили не в срок, а когда продастся урожай. Такая практика, конечно, показалась бы вполне естественной тем, кто считал годы по периодам снега, месяцы по полнолуниям, а дни по периодам сна.

Но в железнодорожных городах жизнь была совсем другой. Там в домах у людей висели стенные часы, а в жилетах тикали карманные; на вокзал люди являлись по расписанию. Аккуратный приход и уход поездов действовал регулирующим и воспитывающим образом даже на тех жителей, которые никуда не ездили; им тоже пришлось привыкать к соблюдению сроков, им тоже пришлось понять, что организация важнее отдельного человека. Низшая дисциплина, осуществляемая богачом, который не заводит для себя твердого расписания дня, а постоянно заставляет слуг действовать по его настроению, низшая дисциплина, проводимая некоторыми железнодорожными магнатами, нарушающими общий порядок движения поездов, так как им лень согласовать свои личные поезда с общим расписанием, – та самая низшая дисциплина, в силу которой Иисус Навин нарушает общий порядок мироздания произвольным приказом: «Солнце, остановись», не имеет ничего общего с той дисциплиной, которая является одним из принципов производительности.

Дисциплина как принцип производительности включает в себя все эти значения, начиная с уроков жизни и кончая наказаниями, сознательно налагаемыми человеком. Важнейшими же регуляторами человеческого поведения являются правила организации.

Не является ли совершенно невероятной близорукостью отбрасывать такое могучее средство дисциплины, как дух завода, общие правила поведения, и вместо того полагаться на беспорядочные дисциплинарные акты со стороны недисциплинированных начальников, облеченных мелким официальным авторитетом?

Самый беспощадный создатель дисциплины – природа. Однако африканское племя вымерло целиком только потому, что пренебрегало опасностью мухи цеце. Кто заснет в угарной комнате, тот не проснется; кто прикоснется к раскаленному железу, тот получит ожог; кто пробудет под водой пять минут, тот захлебнется; кто нечаянно при коснется к проволоке, по которой бежит ток высокого напряжения, тот заплатит за свою небрежность мгновенной смертью. Все эти наказания не нуждаются ни в каких правилах и предписаниях они действительны и без того.

Вынужденное прошение об отставке есть одно из страшнейших наказаний, какое может постигнуть офицера армии или флота. На од ной крупной западной железной дороге служащих почти никогда не рассчитывают: они автоматически повышаются и понижаются по службе, подчиняясь строго разработанной системе отметок за успешность и неуспешность, за заслуги и ошибки. В одном крупном американском магазине проведение правил в жизнь доверено комитету служащих. Ребенок никогда не пожалеет товарища по игре, который расшибся насмерть по собственной неосторожности; старик, добившийся в жизни большого успеха, не знает жалости к седовласому неудачнику, потерпевшему крушение всех надежд.

Если дух завода не выкидывает всех неподходящих людей за борт, если установленные нормы оперирования и управления, точный, быстрый и полный учет, вознаграждение за производительность не устраняют автоматически, безошибочно и бесшумно всех неподходящих работников, то тогда и только тогда необходимо энергичное вмешательство сверху.

При действительно рациональном управлении особых правил дисциплины почти нет, а наказаний за их нарушение еще меньше. Зато есть стандартные писаные инструкции, из которых каждый работник знает, какова его роль в общем деле, точное определение обязанности есть быстрый, точный и полный учет всех существенных действий и результатов, есть нормализованные условия и нормированные операции, есть, наконец, система вознаграждения за производительность.

Возможна организация без дисциплины, с этим явлением мы постоянно встречаемся на производстве. Возможна и дисциплина без организации, это мы наблюдаем в животной жизни. Но человек знает высшие идеалы: при малейшем ослаблении организации результаты многовекового прогресса гибнут, словно при землетрясении, в один год, в одну минуту, и кто отстал, тому спасения нет. Неустойчивые наши человеческие организации, включая и организацию семьи, держатся дисциплиной. И потому дисциплина становится одним из основных принципов производительности, и этот принцип должен постоянно, энергично и неуклонно работать над осуществлением высоких норм личного и коллективного поведения.

Прекрасным примером дисциплинированной деятельности являются восемнадцатичасовые экспрессы, ходящие по линии Нью-Йорк-Чикаго четыре раза в день. Пассажиры даже не замечают никаких правил, никаких приказов. Пассажир не видит семафорных огней, управляющих движением поезда, тем паче не видит он телеграмм, рассылаемых диспетчерами по сигнальным башням, он ничего не знает и о нарядах, выдаваемых обер-кондуктору и машинисту. Здесь царствует дисциплина, поистине подобная бархатной кошачьей лапке с острыми когтями: малейшее ее нарушение может привести к гибели целого поезда, то есть к наказанию, падающему не только на виновного, но и на сотни невинных; но даже если это нарушение не приводит к таким ужасным результатам, виновник незаметной ошибки все равно получает выговор, а иногда и расчет.

Всюду, куда ни глянь, царит такая непроизводительность во всех отношениях, что один только принцип дисциплины уже дает при последовательном применении очень крупные результаты. Примеры этого мы видим в военных организациях. Самая небольшая дисциплинированность в отношении одежды и работы уже дала огромную мощь американским сектам шакеров, экономистов, менонитов.

В армии первым обетом является обет послушания; в балладе Шиллера победа над драконом не спасла св. Георгия от кары за нарушение запрета.

Если мировая цивилизация не разрушается, а идет вперед, то этим мы обязаны производительному труду граждан и деятельности организаторов, т.е. тех мужчин и женщин, которые стоят во главе правительств, учреждений и предприятий, людей которые намечают и фактически создают твердый костяк дисциплины, сдерживающий наш индивидуализм в определенных рамках. Без этого вся общественная система разваливалась бы при первом же легчайшем колебании почвы, при первом же порыве ветра.

Меня спрашивали, почему я не ввел в число основных принципов производительности дружную работу. Но общность идеалов, проводимых в жизнь дисциплинированной организацией, и высший здравый смысл, пренебрегающий мелочами ради главного, приводит к дружной работе автоматически. Ведь и пчелы, набрав полный улей меду, только по видимости повинуются матке, которая, как бывает со многими вождями людей, по внешности будто бы раздает приказания, а на самом деле сама подчиняется приказам, только более таинственным, чем те, которые она передает своим подчиненным. В самом деле, если мы хотим учиться дисциплине, то улей нам – лучший материал, чем любое учебное заведение, армия или производственное предприятие. Кажется, что ни одна пчела не повинуется и не оказывает сознательной помощи другой пчеле, но при этом «дух улья» стоит так высоко, что каждая пчела, выполняя свою специальную работу, фатально руководствуется инстинктивным убеждением в том, что и все прочие трудовые пчелы работают, подобно ей, на общее благо. И когда трутни перестают быть полезными, то рабочие пчелы чувствуют сознательное негодование и разделываются с ними. Дружная работа – это не заслуга, а обычный результат правильной организации.

Высшая дисциплина создается не страхом, а более высоким чувством. В рассказе «Поездка на кашалоте», заслужившем похвалу Киплинга, Франк Т. Беллен описывает один пример огромного взаимного довереия, который имел своим результатом безупречную дисциплинированность перед лицом смертельной опасности. Мы приведем здесь выдержки из этого рассказа, чтобы показать, что именно понимаем мы под дисциплиной, основанной на доверии.

*Китобойный корабль «Шанс» был невероятно стар, плохо и небрежно оснащен, содержался в отчаянном беспорядке. И все-таки он давал своим счастливым владельцам гораздо больше дохода, чем любой новенький, свежеокрашенный, быстрый каботажный пароход. Командовавший им капитан Гильрой, более известный под именем Падди, был самый лучший американский китобой и моряк, какой когда-либо выходил в море из гавани Марта-Виярд. То был очень любопытный маленький человек: низкорослый, коренастый, с жидкими рыжими волосами и густым, как гороховая похлебка, ирландским акцентом. Он отличался необычайной добротой и благожелательностью и «Шанс» был подлинным ковчегом спасения для всех несчастных, нуждавшихся в помощи, так что в команде его постоянно насчитывалось множество дезертиров с американских китобойных судов. Капитаны этих судов ненавидели Падди смертельной ненавистью, и не будь у него телохранителей из маорийцев и метисов, его бы уже давно убили. В тех бурных местах он знал каждый камень и каждое дерево, знал одинаково точно и ясную и туманную погоду, днем и ночью; он знал все опасные места не хуже местного тюленя и боялся их не более, чем тюлень. Матросы обожали его, Считали всемогущим, и скорее усомнились бы в дневном свете, чем в безусловной мудрости всех его приказаний. Преданность капитану была единственным общим пунктом, который сплачивал воедино разношерстную команду, состоявшую из шестнадцати европейцев и американцев, да двадцати четырех маорийцев и метисов. На рейде стояли «Шанс» и три других китобойных судна, его конкурентов. Вдруг совершенно неожиданно с севера налетел шторм, и все четыре корабля оказались в самом опасном положении. С подветренной стороны перед ними мрачно возвышался один из самых скалистых берегов в мире. «Шанс» был примерно на полторы мили ближе к берегу, чем прочие корабли. Волны, разгоняясь на огромном просторе омывающего весь земной шар океана, бешено ударялись в отвесные скалы. Флотилия беспомощно увлекалась волнами к этому барьеру, и на всех кораблях быстро нарастало волнение. Продолжать тот же курс – значило идти на верную гибель; и все же вполне понятно, почему ни один корабль не сворачивал в сторону. Дело в том, что Падди, стоявший с подветренной стороны от прочих кораблей, находился в самом опасном положении, и тот капитан, который повернул бы от берега раньше его, навеки погубил бы свою репутацию. А между тем он, казалось, и не думал поворачивать, хотя уже недалек был тот пункт, в котором нельзя ждать спасения ни от какого искусства, где всех ждала неизбежная жестокая смерть. Прямо перед «Шансом» из моря отвесно подымался колоссальный барьер голых черных скал в семь-восемь футов вышины. В своем бешеном беге к земле мощные волны мчались прямо на этот барьер и разбивались о него с такой силой, что земля тряслась далеко от берега с таким шумом, что в нем утопал мощный рев бушующего моря. Брызги взлетали высоко над гребнем скалы, и весь ее отвес был затуманен прозрачным облаком водяной пыли.*

*Ветер и волны несли все четыре корабля прямо к этому ужасному месту. И вдруг судно, шедшее следом за «Шансом», резко повернуло на другой галс. Его капитан умчался со своего участка ловли, в ужасе решив, что Падди жертвует собой и всей своей командой, чтобы увлечь конкурентов к неминуемой гибели. Вслед за ним повернули остальные два корабля.*

*«Шанс» прямо летел на бурную и пенную линию прибоя. Какой моряк, потеряв судно из виду при таких обстоятельствах, стал бы надеяться увидеть его вновь?*

*Позже оказалось, что в такой отчаянной опасности никогда не бывал ни один из белых людей, бывших на борту «Шанса», кроме самого Падди. И все же, видя, как спокоен уверен в себе был капитан, как хладнокровно и деловито вели себя цветные матросы, белые не потеряли своего обычного доверия к руководству. Испытание было очень серьезно, ибо никакой возможности спасения никто на судне не видел. По всей белоснежной линии ревущего и пенящегося прибоя не было заметно ни одного перерыва, ни одного прохода в гавань. Впереди возвышалась огромная, суровая, безжалостная стена черного камня.*

*Все стояли в оцепенении, не отводя глаз от страшной пучины, к которой несся корабль. Но вот пена расшибающихся о скалу волн брызнула матросам в лицо, и корабль проскочил сквозь ад прибоя. Он оказался по другую сторону барьера. Бросили якорь, и судно, словно птица в гнезде, успокоилось в тихой и глубокой бухте, прикрытой со всех сторон высокими скалами. Об ужасном шторме, всего секунду назад гремевшем и свирепствовавшем вокруг, напоминал только оглушительный рев моря да бесформенные, перекрученные, искромсанные обрывки туч, проносившихся высоко над головой по крохотному продолговатому кусочку неба.*

*Такой подвиг морского искусства казался почти невероятным. Этот маленький, коренастый, краснолицый человек, на котором костюм висел, словно на пугале, ничем не напоминал героя, но в наших глазах он преобразился. Мы поняли, что в нем живут те самые качества, которые необходимы для настоящих вождей, настоящих повелителей. Этот человек был тем сильнее, что сам он ни минуту не думал о своем величии.*

Если этот не слишком почтенный маленький ирландец мог одними своими душевными качествами, несмотря на окружающую грязь и полный беспорядок, несмотря на ужасную опасность, поддерживать свою разношерстную команду на такой безмерной высоте дисциплины, то каких же чудес можем мы ожидать от наших руководителей, пользующихся всеми преимуществами образования, широкого опыта и организации, управляющих отборными рабочими? Если только мне неизвестно наверно, что администратор вполне безупречен и что ему приходится бороться с застарелыми дефектами организации, то я не допускаю и не принимаю никаких так называемых осложнений с рабочими. Они почти всегда вызываются просто отсутствием элементарнейших мер, необходимых для общей пользы работодателя и людей, на него работающих.

Котельные листы надо осматривать, прежде чем из них делать паровые котлы; якорные цепи надо осматривать во время производства, а не тогда, когда пароход со сломанной машиной летит, подгоняемый бурей, на гранитную скалу. У нас на производстве осматривается и испытывается решительно все: и материалы, и чертежи, и готовые изделия, т.е. все, кроме самого главного – людей. В мелкой мастерской, где хозяин сам присматривает за всеми рабочими, где он иногда по нескольку месяцев приглядывается к человеку, прежде чем нанять его, люди его проходят очень суровое испытание. Но на крупных предприятиях, где личный надзор хозяина за всеми рабочими немыслим, выбрасываются на ветер даже самые элементарные предохранительные меры, и люди привлекаются к работе с таким же безразличием, с каким топка парового котла втягивает в себя воздух.

Высокий идеал настоящего рабочего или служащего необходим всем производственным организациям. Нельзя допускать ни одного новичка, который не был бы во всех отношениях подходящим человеком; нельзя рассчитывать ни одного работника, если за ним нет никакой вины. Дисциплина начинается еще прежде приема кандидата на службу. Строгость ее должна быть почти целиком обращена на исключение всех неподходящих элементов, т.е. всех тех людей, которые по дурному ли характеру, по дурным ли антиобщественным привычкам, по склонности ли к разрушению, по лености ли или по другим своим недостаткам не годятся в члены высокоорганизованного трудового коллектива. Каждый поступающий должен быть наслышан об идеалах организации и практике предприятия еще до того, как его примут на работу.

На Юконе мы делили людей на две категории, а именно: на знающих дело мерзавцев и на неумелых дурачков. Если из всякого дела необходимо исключать людей, неподходящих морально, то совершенно так же необходимо и отстранять от всякого занятия тех людей, которые не могут добиться в нем успеха. Слепой может стать вполне самостоятельным и полезным членом общества, безногий может от крыть извозчичий двор и с большим успехом обслуживать его – править лошадьми, распрягать и запрягать их. Но слепой не может быть дозорным на океанском пароходе, глухой не может дирижировать оркестром, а безногий не может стать футболистом.

Чтобы выяснить, годится ли любой кандидат на имеющееся место, достаточно нескольких часов испытания; но этих несколько часов обычно почему-то жалеют. Большие газеты набираются на особых наборных машинах, на которых работают особые наборщики или линотиписты. Число учеников строго ограничено. Бывают линотиписты, которые никак не могут набрать больше 2500 букв в час, но есть и такие, которые, затрачивая столько же усилий, сколько первые, набирают в час по 5000 букв. Испытывают ли работодатели всех кандидатов в ученики, чтобы принимать только таких мальчиков, которые впоследствии смогут довести свою производительность до пяти тысяч букв? Нет, не испытывают. Делая выбор между кандидатами, они руководствуются любыми соображениями, кроме единственного существенного – годности и способности человека к предстоящей работе. Дело здесь не в зарплате, хотя труд линотипистов оплачивается почасно. Дело в быстроте работы, в том, чтобы получать больше набора в более короткий срок, в том, чтобы интенсивнее эксплуатировать дорогие машины, чтобы экономить при этом место; словом, дело в повышении выработки при сокращении времени работы и производственных расходов.

Спрашивается, почему в железнодорожном деле каждый кондуктор и машинист должен подбирать себе действительно хорошие, точные часы, да еще периодически проверять их, а кадры самих кондукторов и машинистов подбираются совершенно случайно? Если мы допускаем, чтобы мальчик или юноша посвятил себя делу, к которому он не приспособлен по своим природным качествам, допускаем, несмотря на то, что любая сколько-нибудь компетентная отборочная комиссия может с самого начала указать ему на эту неприспособленность, то тем самым мы наносим ему такую тяжелую обиду, такую жестокую несправедливость, хуже которой ничего не может быть.

В угольном деле пласты угля с прослойками сланца, глины или грязи либо вовсе не разрабатываются, либо подвергаются тщательной от борке и промывке. В лесном деле все материалы сортируются, причем миллионы футов негодного леса сжигаются. В сельском хозяйстве каждый фермер стремится к тщательной сортировке зерна. На мясном рынке вырабатываются и строго соблюдаются качественные стандарты. Так почему же, спрашивается, вагоностроительное или любое иное предприятие принимает на работу почти всякого желающего, если только он не слишком юн, не слишком стар и не совсем калека?

Настоящий организатор, будь он святой или убийца, ни в коем случае не допускает в свою организацию тех людей, из-за которых в дальнейшем могут возникнуть трения; тем самым он на девять десятых устраняет возможности беспорядков. Настоящий организатор непременно заботится о духе коллектива, который в свою очередь устраняет девять десятых остающихся возможностей беспорядков. Таким образом, возможность нарушений дисциплины сводится к одному шансу на сто, что и представляет собой соотношение вполне нормальное, так как с этим единственным шансом организатор всегда и очень легко справляется.

Сегодня, в тот день, когда я пишу эти строки, в газете появились три сообщения: «Манчестер (Англия): ассоциация фабрикантов хлопкопрядильного производства локаутировала 130 тыс. рабочих. Берлин: переговоры, имевшие целью предупреждение локаута металлистов, окончились неудачно; в одном Берлине потеряли работу 100 тыс. человек; предполагают, что по всей Германии будут выброшены на улицу около пятисот тыс. Париж: забастовало 80 тыс. железнодорожников; возможно, что вскоре стачка охватит всю страну». К чему бы ни привели эти три крупных промышленных конфликта, мы можем с уверенностью сказать, что принципы производительности в их ходе не соблюдались.

Принципы производительности – это не пустые общие слова, но действительные принципы, принципы, безусловно, практические, многократно испытанные, проверенные и увенчавшиеся успехом. Пользуясь ими, сильный руководитель предупреждает потери, не допускает тех бед, которые причиняются обществу и государству безработицей сотен тысяч людей, не допускает, чтобы бесчисленные семьи страдали и мучились от того, что отцы теряют работу. Когда мастера заводят ссоры и скандалы с рабочими, то от этого страдает государство, за это расплачиваются женщины и дети.

Если определенные идеалы имеются у одних работодателей, то этого еще недостаточно; идеалы эти должны быть переданы и всем рабочим, и служащим, а кто изучал массовую психологию, тот знает, что сделать это очень легко. Но ожидать от среднего рабочего, чтобы он глядел на дело с более широкой точки зрения, чем та, которая открывается ему с его рабочего места, нелепо. Если это рабочее место неопрятно, грязно, беспорядочно, если рабочий не имеет необходимых удобств, то ни самые усовершенствованные машины, ни импозантные железобетонные сооружения, ни вообще вся та масса лишнего оборудования, на которую мы возлагали в прошлом столько надежд, рабочего не вдохновят.

Приступая к обследованию одного крупного машиностроительного завода, имевшего тысячу рабочих, я в первое же утро явился в поло вине шестого на силовую станцию. Стояла темная февральская погода, на дворе было восемь градусов мороза, и мастерские казались далеко неуютными. В семь часов, когда раздался свисток, я стал наблюдать за кривой амперметра. Кривая потребления энергии быстро поднялась до определенного максимума и остановилась на этом кульминационном пункте. Ровно в половине двенадцатого я вернулся на силовую станцию и стал снова наблюдать за амперметром. Кривая держалась на кульминационном пункте до 11 час. 57 мин: когда этот быстрый и точный показатель потребления стал резко снижаться, и к моменту свистка достиг нуля. Я ушел, вернулся в час и пробыл на месте до шести часов вечера. За день амперметр вычертил две трапеции, тогда как обычно на таких заводах дает два мягких округлых полуэллипса. Мне стало ясно, что заводом управляет человек дисциплинированный и умеющий дисциплинировать других. Три года совместной работы с директором завода только укрепили и подтвердили это мое впечатление. Этот человек ежедневно являлся на работу в 6 час. З0 мин. утра, а уходил в 6 часов вечера. Однажды мне пришлось слышать, как он делал мастеру строгий выговор за то, что тот позволил его (директора) отцу, служившему на том же заводе простым рабочим, снять фартук за пять минут до свистка. Под руководством этого прирожденного вождя люди работали добросовестно, хорошо и с воодушевлением.

Автоматическая дисциплина, заслуживающая включения в число принципов производительности, есть не что иное, как подчинение всем прочим одиннадцати принципам и строжайшее их соблюдение так, чтобы принципы эти ни в коем случае не стали двенадцатью отдельными, ничем не связанными правилами. Принципы производительности не должны становиться изолированными, легко разделяемыми жердями такой изгороди, которая представляет собой не столько преграду, сколько знак границы; они не должны становиться и железными прутьями изящной французской ограды, ибо промежутки между этими прутьями я еще мальчиком старательно измерял собственной головой, зная, что, где пролезет голова, там пролезет и все остальное. Эти ограды я очень любил; они были для меня всегда готовым путем к бегству от раздраженных блюстителей закона, сердитых домовладельцев или других представителей установленного порядка, против которого я постоянно и неуклонно бастовал. В качестве поддержки тех произвольно установленных правил, на которые я, свободный американский мальчик, никогда своего согласия не давал, эти ограды никуда не годились, что и было очень весело.

Но совсем иначе дело обстоит с заборами, охраняющими поля от кроликов, собак, свиней или быков. Это настоящие заграждения из колючей проволоки, такую загородку не продавишь, через нее не пролезешь, потому что шипы больно кусаются. Такая загородка достаточно крепка, чтобы убить на месте то животное, которое налетит на нее с разбега. Двенадцать принципов производительности – это петли единой сети, сплетенные между собой так прочно, что по существу дела первым же шагом при обследовании предприятия будет ответ на вопрос, в какой мере здравый смысл компетентная консультация, дисциплина и остальные восемь принципов применяются к первому принципу – принципу «идеалов»; в какой мере идеалы, компетентная консультация и дисциплина применяются к здравому смыслу; в какой степени идеалы, здравый смысл и компетентная консультация подчиняются дисциплине. Всякая система дисциплины, всякий дисциплинарный акт, не выдерживающий испытания всеми прочими принципами производительности представляет собой проявление дисциплины низшей, а не высшей, является пережитком индивидуалистического производства, шагом в сторону анархии, постепенно охватывающей сверху донизу всю организацию.

Ни один из принципов производительности не существует сам по себе, но всякий из них поддерживает и укрепляет все остальные, в то же время поддерживаясь и укрепляясь ими. Они связаны между собой не так, как камни свода, где достаточно вынуть один, чтобы рассыпались и все другие, но так, как камни целого здания, где если вынешь один камень, то остальные будут ослаблены, но все же останутся на местах.

**7. Пятый принцип – Справедливое отношение к персоналу**

Каждая сторона получает ровно столько, сколько может захватить. Поэтому, если бы я был рабочим, то вступил бы в профессиональный союз и отчаянно боролся бы за высокий твердый оклад жалованья и восьмичасовой день, а если был бы работодателем, то боролся бы за прямую поштучную оплату. На мой взгляд, справедливость есть просто вздорная химера. Каждая сторона получит как раз столько, сколько она может взять силой. Таков закон жизненной борьбы. В современной Америке армия промышленных рабочих играет ту же роль, какую в Римской империи играла преторианская гвардия; это одновременно опора страны и угроза ей.

Я признаю свою беспомощность и мне остается только смеяться над теми, кто всерьез принимает к сердцу подробности борьбы, тем не менее, я считаю, что в Санта-Фе сделано очень крупное дело; никто лучше меня не знает и не учитывает всех трудностей, которые вам пришлось преодолеть, чтобы провести в жизнь свою систему. Кажется, вам отлично удалось оправить перья, так жестоко встрепанные недавней забастовкой. Хотя лично я и не верю в стремление к «чистой игре», но вы, кажется, убедили главных представителей обеих сторон, что невозможное все же возможно. (Из письма, написанного в июле 1907 года членом редакционной коллегии «старейшего и руководящего в своей области журнала, издаваемого в самом крупном железнодорожном центре мира»).

Тридцать лет тому назад от равнин Техаса к отрогам горной цепи Платты тянулась дорога длиной в восемьсот миль. Эту дорогу я легко узнавал по ее глубоким выбоинам даже в самые темные ночи. Ежегодно по ней медленно проходило на север до полумиллиона длиннорогих, злобных, узкобедрых техасских быков, несших с собой техасскую лихорадку. Коровы оставались в Техасе и рожали новых длиннорогих быков все той же плохой породы. Теперь все это изменилось. Коротконогие герфордские и галлоуэйские быки дали отличное коротконогое потомство, упитанное и спокойное. Этих новых быков возят на север в великолепнейших вагонах, а против техасской лихорадки устроен строгий карантин.

Наилучшей основой для мирных и гармонических отношений, для высокой производительности труда является тщательный отбор первосортного человеческого материала и полное исключение «длиннорогих техасских быков» в образе человеческом.

Именно таким способом комплектуются у нас офицерские кадры армии и флота. Сначала тщательно отбирают кандидатов, учитывая образование, состояние здоровья и даже биографию, дающую указания на некоторые моральные свойства, а затем обращаются с принятыми честно и справедливо. Именно этим элементарным и явно недостаточным приемам мы обязаны тем, что в армии и флоте наблюдается гораздо меньше бесчестности, грубости, явной непорядочности, чем в других организациях: как государственных и муниципальных, так и частновладельческих. Если офицер ведет себя хорошо, то он останется на службе и медленно, но верно повышается в чинах. Его социальное положение очень высоко, он является желанным гостем в любом обществе, в самом взыскательном клубе.

Почему же, спрашивается, наше производство так систематически пренебрегает элементарным приемом отбора, за собой целые тысячелетия опыта?

Капитан китобойного судна набирает свою разношерстную команду обманом и насилием, а потом управляется с ней при помощи ветхо заветной дисциплины: око за око, зуб за зуб, рука за руку, нога за ногу, ожог за ожог, рана за рану, удар за удар. Словом, здесь мы видим lex talionis во всем его неприкрытом безобразии. Администратор, Набирающий рабочих с таким же безразличием, не пытающийся даже выяснить, подходит ли юный кандидат к предстоящей ему работе по своим склонностям, физическому развитию и, главное, способностям, не желающий определять, годится ли человек, пришедший за работой, в члены трудовой организации, обладает ли он соответствующими моральными устоями, знаниями и навыками, такой администратор по необходимости вынужден всецело полагаться на мастеров, столь же своевольных и недисциплинированных, как и он сам. Ему поневоле приходится рассчитывать не столько на моральное, сколько на физическое воздействие.

Видя дурно воспитанных детей, мы порицаем не их, а их родите лей. В суровую зиму 1900 года, при переходе по ужасным юконским дорогам, некоторые золотоискатели так жестоко били и увечили своих непослушных собак, что за них пришлось вступиться конной полиции. Но у хорошего хозяина тщательно подобранные собаки слушались каждого слова. Выказывая ту жадную и привязчивую натуру, которую приписывает им Метерлинк, они весело прыгали вокруг хозяина и готовы были идти за него на смерть.

Почин в деле настоящей справедливости, основанной на исключении многих и отборе немногих, должен исходить не от рабочих, а от работодателей. «Какою мерою мерит работодатель, той же мерою возмерится ему. Поэтому, как хочешь, чтобы поступали с тобою люди, так и поступай с ними сам». Но одной сердечной доброты, одного желания быть честным и справедливым – мало. Почти всем мальчикам суровая школа бывает полезнее любящей, снисходительной и слабой материнской руки.

На практике настоящая честность в отношениях почти невозможна без соединений некоторых качеств, к сожалению, лишь очень редко встречающихся в одном и том же человеке. Эти качества – благожелательность и, главное, чувство справедливости. Как ни редко встречается такое сочетание, трудность здесь не может считаться не преодолимой, ибо многие люди, выдвигающиеся на руководящие посты совсем другими свойствами, обладали тем или иным из этих необходимых элементов. Здесь можно комбинировать качества разных людей. Чтобы выпустить хорошую книгу объединяются писатель, иллюстратор и издатель; иногда книга бывает даже результатом работы двух авторов; так было, например, с Эркманом и Шатрианом, из которых один обладал глубиной, а другой ясностью и чувством пропорции. Работая вместе, они создали целую серию прекрасных романов из жизни той области, которая лежит между землями германцев и галлов. Точно таким же образом один человек мог бы создавать пита тельное тесто альтруизма, другой человек, обладающий воображением, мог бы придавать этому тесту форму хлебов и выпекать их, а третий, воодушевленный справедливостью, мог бы развешивать и де лить хлеб, чтобы каждый получил свой заслуженный ломоть.

У нас постепенно распространяется вера в евгенику. Тщательный отбор и скрещивание домашних животных и птиц дают через несколько поколений большое улучшение породы. Отсюда считают, что если бы применить тот же метод к людям, то вскоре удалось бы устранить почти все беды, от которых страдает человечество. Быть может, в этом предположении много вероятного, но несомненно, что в нем есть и тройная ложь. Древнейшее из домашних животных – овца, совершен но утеряла способность самосохранения. Без человеческого надзора и защиты стадо овец неминуемо гибнет. Овцы могут жить самостоятельно только на некоторых островах, где нет хищных зверей и птиц, ядовитых растений, где круглый год стоит ровная и мягкая погода. Но и в таких исключительных условиях они скоро выщипывают все траву и погибают с голоду.

Не раз уже было доказано, что для искоренения тысячелетних прирожденных склонностей и свойств мало нескольких поколений искусственного подбора. Эксперименты Дарвина показали, что все разнообразнейшие, так далеко разошедшиеся друг от друга породы голубец очень быстро возвращаются к породе обыкновенного дикого голубя.

Достаточно ли мы опытны, чтобы не то, чтобы знать, но хотя бы только согласиться между собой, какие именно черты человеческого характера надо специально культивировать, а какие искоренять? Право, было бы очень жаль, если бы в давние времена кто-нибудь догадался развить добрые качества какого-нибудь диплококка или устранить некоторые особенности оригинального, но весьма зловредного pithecus erectius: ведь эти особенности могли показаться ничего не обещающими. Итак, во-первых, мы не умеем выбирать лучшие черты для продолжения и худшие для устранения; во-вторых, наши улучшений поверхностны и недолговечны; и наконец, в-третьих, давая бесконечно малые результаты, евгеника требует колоссальных усилий.

По всем этим причинам от нее многого ждать не приходится.

Совсем иначе обстоит дело с практическим средством немедленного и непосредственного отбора, руководимого здравым смыслом. Выбор лошади не представляет для сколько-нибудь знающего человека никаких серьезных затруднений. Если лошадь нужна ему для детей, он берет широколобого, смирного, умного пони; для себя он покупает горячего, жилистого, быстрого, но не норовистого «трэвеллера»; для плуга спокойное, работящее животное среднего веса; для перевозки тяжестей – медлительного, тяжелого битюга.

Сколько-нибудь опытный человек определяет характер лошади, собаки или кошки с первого же взгляда. Выбирая лошадь, надо избегать узкого лба, больших подвижных глаз, показывающих белки, заложенных назад ушей, оскаленных зубов. Не надо брать лошадь, которая возбужденно кидается и бьет задом.

При выборе людей для работы не так важны такие внешние вещи, как образование, физическая сила и даже поведение в прошлом. Основное внимание надо обращать на внутренние способности и склонности, на характер – на то, что в конце концов определяет человека.

Опытный специалист, пополняющий природную наблюдательность и здравый смысл надлежащей техникой анализа и синтеза, сразу видит способности и склонности даже совсем зеленого подростка, а тем более юноши. Такой специалист может с почти непогрешимой точностью определить, на какой работе испытуемый может надеяться на максимальный успех. Более того, он может указать, в каком направлении надо на этого испытуемого воздействовать: что в нем надо изменить, прибавить или убавить, чтобы, по крайней мере, вдвое повысить его ценность.

Для производства крайне важно иметь хотя бы немного специалистов, обладающих интуицией, наблюдательностью, понятливостью, с одной стороны, и всем богатством физиологических, психологических, антропологических научных знаний, с другой. Только такой специалист может дать администрации и кандидату на работу действительно компетентный совет, только он может верно сказать, годится ли кандидат на данную работу. Без компетентного решения этого вопроса немыслима полная справедливость в отношениях между рабочими и работодателями, немыслим успех дела и успех рабочих. В прошлые времена работодатели принимали без разбора первого встречного, хотя бы он совершенно не годился к работе, а затем действовали на своих рабочих и служащих такими средствами, как снижение жалованья или увольнение. Таким образом, и в деле найма, и в деле увольнения царствовал произвол. Жертвы его могли только вступать в профессиональные союзы и требовать от союзов борьбы за почасовую, а не за сдельную оплату, то есть против справедливого отношения между выполненной работой и заработком, против выяснения установления правильных эквивалентов.

Безобразная несправедливость заключается не в том, чтобы устанавливать определенное равновесие между выработкой и оплатой, равновесие это также необходимо, как точные и проверенные весы необходимы в торговле, – но в том, чтобы не держать человека на той работе, к которой он не приспособлен.

В машинописном бюро одного большого завода работали тридцать шесть машинисток. Одна из них служила на этом заводе уже три года и потому получала 12 долл. в неделю, а другая была принята недавно и получала в неделю всего семь долларов. Работа у обеих была совершенно одинаковая. Обследование показало, что первая машинистка та, которая получала 12 долл., – выписывала в день 390 карточек, тогда как вторая могла без особого напряжения, оставляя себе время на отдых, давать в тот же срок 1800 карточек. Дело в том, что эта девушка обладала очень быстрым восприятием при слабой сообразительности. Однако взгляда на карточку ей было достаточно, чтобы запомнить и совершенно точно переписать все заключавшиеся в ней данные. Наоборот, машинистка, получавшая по 12 долл. в неделю, обладала слабым восприятием при очень высокой сообразительности. Чтобы перепечатать карточку, ей приходилось внимательно перечитывать слово за словом, чем и объясняется медлительность ее работы. Но зато, разобравшись в карточке, она могла не только переписать ее, но и составить на ее основании вполне толковое письмо. И вот администрация, несмотря на протесты этой девушки и к величайшему ее огорчению, сняла ее с механической работы, на которую она потратила целых три года, и перевела на другое место, более соответствовавшее ее способностям.

Другую машинистку – ту, которая обладала быстрым восприятием и потому давала большую выработку, – оставили на старом месте и прибавили ей жалованье. Ясно, что вплоть до момента обследования администрация систематически обижала первую машинистку. Держать ее на такой работе, к которой она не подходила по своим способностям и которую, следовательно, не могла хорошо и быстро исполнять, было в высшей степени несправедливо по отношению к ней. А постепенное увеличение жалованья еще больше увеличивало эту несправедливость, так как девушке казалось, что она идет вперед, делает карьеру. Повышение жалованья удерживало ее на неподходящей работе.

Точно также несправедливо было платить второй машинистке всего по семь долл. в неделю на том только основании, что он поступила на работу недавно. Безусловно, несправедливо было и требование профессионального союза, чтобы эта младшая машинистка давала в день не больше карточек, чем старшая. Это требование не только несправедливо, но и идет в разрез с основными принципами культуры: оно мешает неприспособленной машинистке перейти на более подходящую работу, а приспособленной мешает добиться той оплаты, которой она заслуживает; сверх того оно сознательно снижает выработку, тем самым создавая неполную нагрузку оператора и машины, а стало быть, повышая себестоимость производства.

В металлургии мы тщательно отделяем руду, которая может прямо идти в размол, от той руды, которую сначала надо цианизировать или плавить; руду, которую можно сразу плавить, тщательно отделяют от той, которую сначала приходится пережигать. Этого требуют и здравый смысл, и элементарная справедливость по отношению к руде, к обрабатывающим ее людям и к их работодателю.

Точно таким же образом, не будет ни несправедливостью, ни чрезмерной разборчивостью тщательное испытание и обследование, а затем и отбор людей, которым доверяется какая бы то ни было работа.

На одном и том же заводе, при одном и том же расписании, мастере, условиях труда и машинах производительность труда отдельных рабочих сплошь и рядом колеблется от 80 до 140%. Ясно, что тому рабочему, который дает 80% производительности, завод платит за его работу слишком много, а тому, который дает 140% – слишком мало. Было бы вполне возможно заполнять цеха и мастерские только людьми, дающими все 140%, и платить им на 40% выше средней современной зарплаты. Это самый лучший способ сделать всех довольными, устранить возможность каких бы то ни было столкновений и снизить себестоимость производства. Добиться этого можно либо путем медленного, трудного и дорого обходящегося постепенного исключения неуспешных рабочих и подбора более подходящих заместителей, либо путем быстрым, легким и дешевым, который состоит в том, чтобы обратиться к компетентному специалисту, умеющему сразу определять способности, характер и квалификацию отдельных рабочих и кандидатов.

Но, разумеется, справедливость к подчиненным не ограничивается тщательным их подбором. Есть и другие стороны дела.

Когда мальчик поступает в ученики, то мало гарантировать ему, что он посвящает себя не такой карьере, в которой его неизбежно обгонят с первого же шага. Кроме того, ему надо еще гарантировать известную прочность положения, постепенное и регулярное увеличение заработка. Надо поставить дело так, чтобы этот мальчик, если только он будет работать и вести себя как следует, в свое время дошел до максимальной для данной местности и специальности оплаты труда. Далее, ему надо гарантировать хороших товарищей, готовых помогать ему; надо гарантировать, что все те меры, которые необходимы для его безопасности и здоровья и которых он сам принять не может, будут приняты помимо него.

Условия, в которых трудится человек, рабочий, выносящий на своих плечах всю тяжесть нашей промышленности, безусловно, должны быть нормализованы и поставлены на должную высоту. Питьевая вода должна быть стерилизована, опасная для здоровья пыль должна тщательно высасываться и вытираться, машины должны быть оборудованы всей техникой безопасности, освещение должно быть достаточно сильным, чтобы рабочий хорошо видел работу, но не настолько ярким, чтобы от него страдало зрение. Рабочий день должен быть сведен к разумным пределам, а сверхурочные часы должны допускаться лишь в случаях крайней необходимости. Администрация обязана знать нужды и желания рабочих и считаться с ними; она обязана прислушиваться и к их указаниям производственного характера.

Все эти общие требования охраны труда имеют самое прямое влияние на настроение и моральный уровень рабочих, но ни одно из них не диктуется какими-либо филантропическими или альтруистическими мотивами. Всякий паровоз или иная машина чистится, смазывается, ремонтируется, отапливается хорошим топливом и снабжается хорошей водой, ибо иначе неизбежно падает его производительность. Интересы той же самой производительности требуют, чтобы администрация заботилась о рабочих, по крайней мере, так же как и о машинах.

С мнением и советами рабочих надо считаться не ради одних рабочих, а ради общего блага. В основе всех действительно серьезных конфликтов между рабочими и работодателями всегда лежит заработная плата.

Поэтому самым трудным и серьезным вопросом современной промышленной жизни является именно заработная плата, хотя для личного, общественного и всенародного благополучия гораздо важнее приспособленность каждого работника к выполняемой работе, та приспособленность, без которой он не может ни выполнять эту работу с удовольствием, ни иметь в ней надлежащий успех.

Нет вопроса более трудного, чем вопрос о заработной плате, и нет той области, которая больше нуждалась бы в справедливости. Поэтому всякая система рационализации зарплаты, испытанная в широком масштабе и давшая благоприятные результаты, бесконечно интересна для нас даже в том случае, если она имеет лишь экспериментальное значение: она показывает, с какой стороны люди подходят к этому деликатному вопросу, когда хотят честно разрешить его.

Рабочий хочет получать как можно больше денег; предприниматель хочет, чтобы продукция обходилась ему ни в коем случае не дороже, чем конкурентам, ибо он будет вынужден уйти с рынка. От рабочего нельзя требовать, чтобы он работал на своего предпринимателя за меньшую плату, чем та, какую он может получать при тех же условиях труда у другого предпринимателя. Но и от предпринимателя нельзя требовать, чтобы он платил дороже расценок, принятых у его конкурентов. Здесь мы имеем дело с самым опасным взрывчатым веществом, которому достаточно малейшей искры, малейшего сотрясения, чтобы опрокинуть и разрушить всю постройку. Именно поэтому здесь надо провести самую коренную нормализацию, и тогда мы на девять десятых устраним возможности взрыва. В современном своем состоянии заработная плата не подходит ни под понятие штатной службы, ни под понятие торгового договора, ни под понятие вознаграждения за индивидуальную производительность. Подобно многим другим нововведениям, современная заработная плата сочетает в себе худшие черты всех этих трех принципов и исключает все их лучшие черты.

Поскольку рабочий является на завод в определенное время, делает все, что ему велят, и уходит домой, когда его отпустят, он как будто состоит на штатной службе. Но когда ему сокращают часы или просто дают неполную нагрузку, причем потерянное время отражается на его заработке, то это уже под понятие штатной службы не подходит. С другой стороны, если он договаривается с работодателем на определенное число часов в день при определенной почасовой оплате, то при этом он не гарантирует за получаемые деньги никакой определенной выработки. Это не настоящий договор, ибо в настоящем договоре продавец определяет товар совершенно точно. Далее, ни при поденной, ни даже при поштучной оплате рабочий не может увеличивать свой заработок беспредельно. Иными словами, поскольку машина принадлежит работодателю, рабочий является лишь частью договаривающейся стороны.

Поштучная плата вопроса не разрешает. Введение ее было попыткой заменить отношения штатной службы отношениями торгового договора и оплаты личной производительности. Но совершенно уничтожить отношения штатной службы невозможно. Завод есть организация более высокая, чем стая воробьев или чаек. Производственное предприятие неизбежно связано регулярными часами труда и вообще целым рядом отношений, заставляющих каждого работника применяться к общей установке. Однако поштучная плата есть попытка установить некоторый эквивалент выработки за уплачиваемые деньги.

Если рабочий получает почасово 30 центов и если предполагается, что в час он может изготовить одну единицу изделия, то сдельная ставка и устанавливается в размере 30 центов за штуку. При этом рабочему говорят, чтобы он гнал выработку изо всех сил: предполагается, что он может выработать в час и больше 30 центов. Назначая эту поштучную плату, предприниматель очень заботится о том, чтобы она была для него выгоднее, чем 30 центов в час; и все же, как только рабочий начинает выгонять в час по 50 центов, предприниматель сейчас же начинает соображать, как бы ему еще снизить расценку.

Когда начала входить в употребление быстрорежущая сталь, то ронокские мастерские Норкфольско-западной железной дороги работали поштучно, по определенному договору. И вот, хотя на старых станках с инструментами из углеродистой стали обточка бандажа отнимала целых восемнадцать часов, а усовершенствованные станки и инструменты из быстрорежущей стали сократили продолжительность этой операции до трех часов, рабочие все же отчаянно сопротивлялись пересмотру сдельных расценок.

Ясно, что расценки, установленные двадцать лет тому назад, не могут быть правильными сегодня. С одной стороны, жизнь дорожает, а потому должна расти и плата за труд, с другой стороны, усовершенствованное оборудование колоссально повышает возможности вы работки. Приходится пересматривать ставки, а их пересмотр почти всегда является сигналом к ожесточенной войне в промышленности.

Трудный и щекотливый вопрос о заработной плате был однажды мирно и успешно разрешен следующим справедливым соглашением:

1. Работа оплачивается почасово в круглых центах.

2. В соответствии с местными условиями эта почасовая оплата исходит из основной ставки 20 центов в час, а затем повышается и понижается интервалами по два цента, то есть 16,18, 20, 22, 24, 26 центов и т.д., падая до 6 и поднимаясь до 60 центов в час и более.

3. Почасовая оплата каждого отдельного рабочего устанавливается по; соглашению между ним и нанимателем.

4. Без особой премии рабочие работать больше девяти часов в день не обязаны.

5. Нормальный рабочий день устанавливается в 9 часов.

6. На каждую операцию устанавливается эквивалент времени (норма продолжительности).

7. Достигать указанной нормы продолжительности рабочий не обязан. Основное жалованье зависит не от выработки, а от числа часов, проведенных им в мастерской.

8. Нормы продолжительности пересматриваются, снижаются и повышаются в связи с изменением условий, но ни в коем случае не в связи с высокой индивидуальной выработкой отдельных рабочих.

9. Пересмотр норм продолжительности осуществляется компетентными и беспристрастными специалистами, причем причина, место, время и пределы пересмотра должны быть известны обеим сторонам.

Если эти правила выполняются на заводе строго и неуклонно, если с ними знакомят каждого вновь поступающего рабочего, то серьезные расхождения могут возникать только по третьему пункту. Время от времени заработная плата неизбежно повышается или падает; это вызывается, с одной стороны, удорожанием или, наоборот, удешевлением жизни, а с другой – колебаниями спроса и предложения. Нормы оплаты труда должны гарантировать автоматическое продвижение рабочих в высшие разряды по мере накопления опыта и стажа, по мере повышения производительности. Должно наступить время, когда все дело повышения и понижения ставок зарплаты будет передано специальному арбитражу или согласительным комиссиям, которые и займутся устранением всяких поводов к спорам и беспорядкам. На одной фабрике с большим успехом проведена следующая система. При 100% производительности рабочему полагается почасовая ставка в 28 центов плюс премия в 20 центов в день. При 60% производительности почасовая ставка снижается до 20 центов и, кроме того, рабочий лишается премии. При 80% производительности почасовая ставка равна 26 центам, а премия – 3,25 цента за штуку изделия. Рынок и условия конкуренции не позволяют платить рабочему 20 центов в час при производительности в 60%, но повышение индивидуальной производительности дает такую экономию накладных расходов, что при увеличении выработки на 66% заработную плату можно повысить не на 66%, а на 68%. С другой же стороны, рабочие данной специальности считают себя вправе требовать по 28 центов в час, и действительно, если рабочий дает полную производительность, то столько ему и следует платить.

Остальные восемь пунктов никаких особых пояснений не требуют. Ставки, выражающиеся в дробях цента (например, 19 центов час), безусловно, нелепы и недопустимы. Такая нелепая ставка существовала на одном крупном предприятии, где индивидуальная производительность труда рабочих не превышала в среднем 60%, а во многих случаях падала и ниже 50, причем ее, безусловно, можно было повысить на целых 20%. И вот администрация предприятия отчаянно сопротивлялась округлению этой нелепой цифры до полных 20 центов. А между тем, такое округление, безусловно, окупается упрощением и облегчением всех учетных и контрольных операций.

Поскольку десятичное деление доллара принято Соединенными Штатами, если не ошибаюсь, еще в 1804 году смешно и глупо постоянно возвращаться к четвертушкам и осьмушкам или прибавлять рабочему по полцента в час или, еще хуже, давать ему дополнительно по 25 центов при девятичасовом рабочем дне. При интервалах в 2 цента счетные машины работают вдвое быстрее, вычислительные таблицы зарплаты оказываются вдвое меньше, чем при интервалах в один цент. Если ученик начинает с 10 центов в час, а через десять лет доходит до 30, то эти 20 центов ему так же легко можно прибавлять по два, как и по одному, а сроки прибавок можно рассчитать таким образом, что бы общий его заработок от этого не пострадал.

Вполне допустимо, что за восемь часов работы человек может вы полнить полный и правильно рассчитанный дневной урок. Но за девять часов тот же самый урок может быть выполнен при меньшем напряжении и, следовательно, при меньшем утомлении. Спрашивается, что лучше, идти девять часов по три мили или восемь часов по 3,375 мили в час? Полагаю, что лучше всего будет идти девять часов по 2,7 мили. Опыт показывает, что при нормальном девятичасовом рабочем дне с колебаниями по бригадам от восьми до девяти часов работа идет достаточно хорошо. Если на заводе установлен девятичасовой рабочий день, а между тем один из рабочих бригады, состоящей из девяти человек, на работу не явился, то, чтобы справиться с дневным уроком, бригада должна либо работать напряженнее обычного, либо затратить несколько больше времени. И, несомненно, что справедливее будет именно второй способ; чем заставлять людей перенапрягаться, лучше заплатить им за сверхурочный час.