

\$24.95

20th Anniversary Edition

Find out why *THE GOAL* continues to be the most relevant business book ever published.

WITH INTERVIEWS BY DAVID WHITFORD
EDITOR AT LARGE, FORTUNE SMALL BUSINESS

OVER 3 MILLION COPIES SOLD!

Used by thousands of corporations
Taught in over 200 colleges and universities
Translated into 21 languages

RECOGNIZED AS ONE OF THE MOST IMPORTANT BUSINESS BOOKS EVER WRITTEN!

Like Mrs. Fields and her cookies, *The Goal* was too tasty to remain obscure. Companies began buying big batches and management schools included it in their curriculums." Fortune Magazine

"Anybody who considers himself a manager should rush out, buy and devour this book immediately. If you are the only one in your place to have read it, your progress along the path to the top may suddenly accelerate...one of the most outstanding business books I have ever encountered." Punch Magazine

"Goldratt's system, in essence, forces production managers and workers alike to coordinate their work...." Business Week

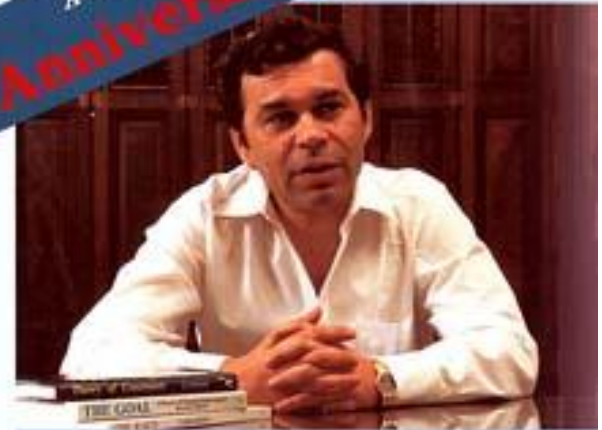
www.northriverpress.com
The North River Press
P.O. Box 567
Great Barrington, MA 01230
800-486-2665

Goldratt **THE GOAL**

THE THEORY OF CONSTRAINTS
A PROCESS OF ONGOING IMPROVEMENT



Eliyahu M. Goldratt and Jeff Cox
THE GOAL
A PROCESS OF ONGOING IMPROVEMENT
20th Anniversary Edition



Eli Goldratt has been described by Fortune as a "guru to industry" and by Business Week as a "genius". His book, *The Goal*, is a gripping fast-paced business novel.

"Goal readers are now doing the best work of their lives."
Success Magazine

"A factory may be an unlikely setting for a novel, but the book has been wildly effective..."
Tom Peters

THE BEST-SELLING BUSINESS NOVEL THAT INTRODUCED THE
THEORY OF CONSTRAINTS
AND CHANGED HOW AMERICA DOES BUSINESS

OVER 3 MILLION COPIES SOLD!
THIRD REVISED EDITION

L'objectif

Un processus d' Amélioration Continue
Troisième édition révisée

Par
Eliyahu M. Goldratt et
Jeff Cox

Avec des interviews de David Whitford, éditeur ,
Fortune Small Business

Appuyez sur la rivière du Nord

Des exemplaires supplémentaires peuvent être obtenus auprès de
votre librairie locale ou de l'éditeur :

**La rivière North Press
Publishing Corporation**

P.O. 567

**Great Barrington, MA 01230 (800) 486-
2665 ou (413) 528-0034**

www.northriverpress.com

Première Édition Copyright © 1984 Eliyahu M. Goldratt Édition
révisée Copyright © 1986 Eliyahu M. Deuxième édition révisée
Goldratt Eliyahu M. Goldratt © 1992 Troisième édition révisée © 2004
Eliyahu M. Goldratt

Tous droits réservés. Aucune partie de ce manuel ne peut être reproduite ni utilisée sous quelque forme ou par quelque
moyen que ce soit, électronique ou mécanique, photocopie, enregistrement, ou tout autre système de récupération, sans
la permission écrite de l'éditeur

Fabriqué aux États-Unis d'Amérique

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, Eliyahu M.

Goldratt, 1948-

Le but : un processus d'amélioration continue

I. Coxjeff, 1951-. II. Titre PR9510.9.G64G61986
823 86-

12566 ISBN : 0-88427-178-1

INTRODUCTION

L'objectif est de la science et de l'éducation. Je crois que ces deux mots ont été abusé dans la mesure où leurs significations originales ont été perdues dans un brouillard de trop de respect et mystère. La science pour moi, et pour la grande majorité des scientifiques respectables scientifiques, n'est pas sur les secrets de la nature ou même à propos de vérités. La science n'est tout simplement la méthode que nous utilisons pour essayer de postuler un minimum ensemble d'hypothèses qui peuvent expliquer, par le biais d'un straightforward dérivation logique, l'existence d'un grand nombre de phénomènes de la nature.

La loi de conservation de l'énergie de la physique n'est pas la vérité. C'est juste une hypothèse qui n'est valable que pour expliquer une énorme quantité de phénomènes naturels. Une telle hypothèse ne peut jamais être prouvée puisque même un nombre infini de phénomènes qui peuvent s'expliquer par elle ne prouve pas son application universelle. D'autre part, elle peut être réfutée par un seul phénomène qui ne peut être expliqué par l'hypothèse. Ce prouver qu'il n'enlève rien à la validité de l'hypothèse. Il met en évidence la nécessité ou même l'existence d'une autre hypothèse qui n'est *plus* valide. C'est le cas avec l'hypothèse de la conservation de l'énergie qui a été remplacé par Einstein est plus global-davantage valide -postulation de la conservation de l'énergie et la masse. L'hypothèse d'Einstein n'est pas vrai dans la même mesure que la précédente n'était pas "vrai".

Nous avons restreint la connotation de la science à un assemblage très sélective et limitée de phénomènes naturels. Nous refer à la science quand on traite de physique, chimie ou biologie. Nous devrions également réaliser qu'il y a beaucoup d'autres phénomènes de la nature qui n'entrent pas dans ces catégories, par exemple les phénomènes que nous voyons dans les organisations, en particulier ceux d'organisations industriel. Si ces phénomènes ne sont pas des phénomènes de la nature, quels sont-ils ? Voulons-nous pour placer ce que nous voyons en organisations à l'arène de la fiction plutôt que dans la réalité ?

Ce livre est une tentative de montrer que nous pouvons postuler un très petit nombre d'hypothèses et à les utiliser pour expliquer un très large spectre de phénomènes industriels. Vous le lecteur peut juger si la logique de la dérivation à partir de ses hypothèses sur les phénomènes que nous voyons tous les jours dans nos usines est si parfait qu'on l'appelle le bon sens. Soit dit en passant, le bon sens n'est pas si courant et est la plus haute louange que nous donnons à une chaîne de conclusions logiques. Si vous le faites, vous avez quasiment pris la science à partir de la tour d'ivoire des universités et de la mettre où elle appartient, à la portée de chacun d'entre nous et il a fait d'applicable ce que nous voyons autour de nous.

Ce que j'ai essayé de montrer avec ce livre c'est qu'aucune puissance de cerveau exceptionnel est nécessaire pour construire une nouvelle science ou à étendre sur un existant. Ce qu'il faut, c'est juste le courage de faire face à des incohérences et à éviter de courir loin d'eux juste parce que "c'est la façon dont il a été toujours fait". J'ai osé s'entremêler dans le livre une lutte de la vie familiale, qui, je suppose, est assez familière à tout gestionnaire qui est en quelque sorte obsédé par son travail. Cela n'a pas été fait juste pour rendre le livre plus populaire, mais pour mettre en évidence le fait que nous avons tendance à disqualifier de nombreux phénomènes de la nature comme irrelevants aussi loin que la science est concernée.

J'ai aussi tenté de montrer dans le livre le sens de l'éducation. Je crois sincèrement que la seule façon que nous pouvons tirer est que, grâce à notre processus déductif. Nous présentant des conclusions finales n'est pas un moyen pour nous apprendre. Au mieux, c'est un moyen que nous sommes formés. C'est pourquoi j'ai essayé de transmettre le message contenu dans le livre de la manière socratique. Jonas, en dépit de sa connaissance des solutions, provoqué Alex pour les calculer en indiquant les points d'interrogation au lieu de la Points d'exclamation. Je crois que, en raison de cette méthode, vous le lecteur pourra déduire les réponses bien avant Alex Rogo réussit à le faire. Si vous trouvez le livre d'hôte peut-être que vous conviendrez avec moi que c'est la façon d'éduquer, c'est la façon dont nous devrions essayer d'écrire nos manuels scolaires. Nos manuels scolaires ne devraient pas nous présenter une série de résultats de fin mais plutôt un tracé qui permet au lecteur de passer par le processus de déduction lui-même. Si je réussis par ce livre à modifier certaines- ce que votre perception de la science et de l'éducation, c'est ma vraie récompense.

INTRODUCTION À LA PREMIÈRE ÉDITION

"L'objectif" est sur les nouveaux principes mondiaux de la fabrication. Il s'agit de personnes essayant de comprendre ce qui fait leur monde tick afin qu'ils peuvent faire mieux. Comme ils penser de façon logique et cohérente sur les problèmes qu'ils sont en mesure de déterminer la cause et l'effet "relations" entre leurs actions et les résultats. Dans le processus ils déduire quelques principes de base qu'ils utilisent pour sauver leur usine et que ça fonctionne.

Je considère la science comme rien de plus qu'une compréhension de la façon dont le monde est et *pourquoi* il est ainsi. À un moment donné nos connaissances scientifiques est simplement l'état actuel de l'art de notre compréhension. Je ne crois pas à la vérité absolue. Je crains que de telles croyances parce qu'elles bloquent la recherche d'une meilleure compréhension. Chaque fois que nous pensons que nous avons des réponses définitives de progrès, la science, et meilleure compréhension cesse. La compréhension de notre monde n'est pas quelque chose à être poursuivie pour elle-même, cependant. La connaissance doit être poursuivi, je crois, pour rendre notre monde meilleur-pour rendre la vie plus satisfaisante.

Il y a plusieurs raisons pour lesquelles j'ai choisi un roman pour expliquer ma compréhension de la fabrication-comment il fonctionne (la réalité) et pourquoi il fonctionne de cette façon. Tout d'abord, je tiens à rendre ces principes plus derstandable- l'ONU et de montrer comment ils peuvent mettre de l'ordre dans le chaos qui existe si souvent dans nos usines. Deuxièmement, je voulais montrer la puissance de cette compréhension et les avantages qu'il peut apporter. Les résultats obtenus ne sont pas de fantaisie ; ils ont été, et sont, sur le terrain des plantes. Le monde occidental n'a pas à devenir une deuxième ou troisième taux d'alimentation de la fabrication. Si nous avons juste à comprendre et à appliquer les principes corrects, nous pouvons rivaliser avec n'importe qui. J'espère aussi que les lecteurs peuvent voir la validité et la valeur de ces principes dans d'autres organisations comme les banques, les hôpitaux, les sociétés d'assurance et nos familles. Peut-être le même potentiel de croissance et d'amélioration existe dans toutes les organisations.

Enfin, et surtout , je voulais montrer que nous pouvons

Tous être des scientifiques. Le secret d'être un bon scientifique, je crois, ne réside pas dans nos cerveaux. Nous avons assez. Nous avons simplement besoin de regarder la réalité et penser de façon logique et précise de ce que nous voyons. L'ingrédient clé est d'avoir le courage de faire face à des incohérences entre ce que nous voyons et déduire et la façon de faire les choses. Cette remise en cause des hypothèses de base est essentielle à des percées. Presque tout le monde qui a travaillé dans une usine est au moins à l'aise avec l'utilisation de la comptabilité des coûts d'efficacité à contrôler nos actions. Pourtant, peu ont contesté cette vache sacrée directement. Les progrès dans la compréhension exige que nous mettons au défi les hypothèses de base sur la façon dont le monde est et pourquoi il est ainsi. Si nous pouvons mieux comprendre notre monde et les principes qui la régissent, je suppose que toute notre vie sera meilleure. Bonne chance dans votre recherche de ces principes et pour votre propre interprétation de "l'objectif".

A PROPOS DE L'AUTEUR

Le Dr Le livre d'Eli Goldratt, *l'objectif* a été un best-seller depuis 1984 et est reconnue comme l'une des meilleures ventes de livres de gestion de tous les temps. Récemment, l'édition japonaise de *l'objectif est* vendu à plus de 500 000 exemplaires en moins d'un an après avoir été re- loué.

Eli Goldratt est l'auteur de nombreux autres ouvrages, y compris les affaires nouvelles, *ce n'est pas de chance* (la suite de *l'objectif*), *critiques, chaîne et nécessaire, mais pas suffisante*. Ses livres ont été Iranslated en 27 langues et les ventes ont dépassé 6 millions d'exemplaires dans le monde entier. Son dernier livre, est *nécessaire, mais pas suffisante*, qui se concentre sur le faible taux de rendement obtenus par les entreprises sur leurs énormes investissements dans les TI et la planification des ressources d'entreprise (ERP).

Eli Goldratt est le fondateur de TOC pour l'éducation, une organisation sans but lucratif vouée à rendre la pensée et TOC Outils pour les enseignants et leurs élèves (www.tocforeducation.com). le Dr Goldratt en ce moment passe son temps à la promotion de la TOC pour l'éducation et le Groupe de Goldratt tandis qu'il continue d'écrire, lecture et consulter.

Pour plus d'informations sur Eli Goldratt et ses projets actuels, visitez son site web à : www.eligoldratt.com.

L'objectif

Troisième édition révisée

1

Je viens par la porte ce matin à 7:30 Et je peux la voir de tout le lot : le Crimson Mercedes. C'est garée à côté de l'usine, à côté du bureau. Et c'est dans *mon* espace. Qui d'autre pourrait le faire sauf Bill Peach ? Ne jamais oublier que l'ensemble du lot est pratiquement vide à cette heure. Jamais l'esprit qu'il existe des espaces marqués "Visiteur." Non, le projet de loi a obtenu d'Park dans l'espace avec mon titre. Bill aime à faire des déclarations subtiles. Oui, d'accord, il n'est la division vice-président, et je ne suis qu'un simple directeur de l'usine. Je suppose qu'il puisse installer sa fichue Mercedes partout où il veut.

J'ai mis ma Mazda à côté (dans l'espace marqué "CONTROLLER"). Un regard sur la licence que je marche autour d'elle m'assure qu'il a d'être la voiture de Bill parce que la plaque dit "numéro 1." Et, comme nous le savons tous, c'est absolument exact en termes de loi qui regarde toujours dehors pour. Il veut son tir au PDG. Mais moi aussi dommage que je peut jamais la chance maintenant.

De toute façon, je marche jusqu'à la porte des bureaux. Déjà l'adrénaline est le pompage. Je me demande ce que l'enfer Bill fait ici. J'ai perdu tout espoir d'obtenir le travail effectué ce matin. Je vais d'habitude au début de rattraper tous les trucs que je suis trop occupé à faire pendant la journée, parce que je peux vraiment obtenir beaucoup fait avant que le téléphone sonne et le début des réunions, avant les incendies éclatent. Mais pas aujourd'hui.

"M. Rogo !" J'entends quelqu'un appeler.

Je m'arrête comme quatre personnes viennent d'éclater de d'une porte sur le côté de l'usine. Je vois Dempsey, le surveillant de quart ; Martinez, délégué syndical ; certains guy horaire ; et un centre d'usinage pour-homme du nom de Ray. Et ils sont tous à parler en même temps. Dempsey me dit que nous avons un problème. Martinez est criant sur la façon dont il va y avoir une grève. Le tarif horaire guy dit quelque chose au sujet du harcèlement sexuel. Ray est de crier que nous ne pouvons pas terminer certains rien du tout parce que nous n'avons pas toutes les pièces. Tout à coup, je suis au milieu de tout cela. Je m'intéresse à eux ; ils cherchent à moi. Et je n'ai pas même eu une tasse de café encore.

Quand j'ai finalement avoir tout le monde se calme pour parler de ce qui se passe, j'apprends que M. Peach est arrivé environ une heure avant, entra dans mon usine, et ont exigé d'être démontré l'état de numéro de commande 41427.

Eh bien, le destin a voulu que personne n'est arrivé de connaître la commande 41427. Si tout le monde avait la pêche et l'extraction de stepping pourchasser l'histoire sur elle. Et il s'avère être une assez grosse commande. Aussi une fin. Alors quoi de neuf ? Tout dans cette usine est en retard. Basée sur l'observation, je dirais que cette plante possède quatre rangs de priorité pour les commandes : Sex . . . Très chaud . . . Red Hot . . . et le faire maintenant ! Nous ne pouvons pas être en avant de quoi que ce soit.

Dès qu'il découvre 41427 est nulle part près d'être expédié, la pêche commence la lecture d'Expeditor. C'est autour de l'assaut, hurlant des ordres à Dempsey. Elle est finalement déterminé presque toutes les pièces nécessaires sont prêts-piles de eux. Mais ils ne peuvent pas être assemblés. Une partie d'un sous-ensemble est manquant ; il n'a pas encore lancer quelques autres encore opérationnel. Si les garçons n'ont pas la partie, ils ne peuvent pas monter, et s'ils ne peuvent pas assem- ble, naturellement, ils ne peuvent pas le navire.

Ils découvrent les pièces pour le sous-ensemble manquants sont assis en face d'un des n/c machines, où ils attendent leur tour pour être exécuté. Mais quand ils vont à ce ministère, ils trouvent les machinistes ne sont *pas* mise en place pour appliquer la partie en question, mais plutôt d'autres do-it-emploi maintenant quelqu'un qui leur sont imposés pour un autre produit.

Peach se fiche bien de l'autre do-it-emploi maintenant. Tout ce qu'il veut, c'est obtenir 41427 hors de la porte. Alors il dit à Dempsey pour diriger son contremaître, Ray, montrer à son maître-d'oublier l'autre super-hot gizmo et préparez-vous à exécuter la partie manquante pour 41427. Sur quoi le maître-forgeron regarde de Ray à Dempsey de Peach, lance sa clé, et leur dit qu'ils sont tous fous. Il vient de lui et son assistant d'une heure et demie à mettre en place pour l' *autre* partie que tout le monde a désespérément besoin. Ils veulent maintenant l'oublier et mettre en place pour autre chose à la place ? L' enfer avec elle ! Pour la pêche, toujours le diplomate, passe devant mon superviseur et mon contremaître, et dit au maître-que s'il ne fait pas ce qu'il dit, il est congédié. Plus de mots sont échangés. Le machiniste qui menacent de quitter le travail. Le délégué syndical s'affiche. Tout le monde est fou. Personne ne travaille. Et maintenant, j'ai bouleversé quatre personnes me saluer de bon matin en face d'une usine au ralenti.

"Alors, où est Bill Peach maintenant ?" Je demande. "Il est dans votre bureau," dit Dempsey.

"Bien, vous allez lui dire que je vais être à lui parler dans une minute," Je lui demande.

Dempsey tient à se précipiter vers les portes des bureaux. Je me tourne vers Martinez et le taux horaire de Guy, qui je découvre est le machiniste. Je leur dis qu'en ce qui me concerne, il n'y a pas de licenciements ou des suspensions-que la chose entière est juste un malentendus, comité permanent. Martinez n'est pas entièrement satisfait qu'au premier abord, et le machiniste est comme si il veut des excuses de pêche. Je ne suis pas sur le point d'étape. Je crois aussi savoir que Martinez ne peut pas appeler un débrayage sur sa propre autorité. Je dis donc que si l'Union veut déposer un grief, d'accord ; je serai heureux de m'entretenir avec le président local, Mike O'Donnell, plus tard aujourd'hui, et nous allons gérer chaque chose en temps voulu. Se rendant compte qu'il ne peut pas faire quelque chose de plus avant de parler de toute façon, O'Donnell Martinez enfin accepte que, et lui et le tarif horaire guy commence à marcher vers l'usine.

"Alors, les remettre au travail," Je dis à Ray.

"Bien sûr, mais euh, que devrions-nous être ?" demande à Ray. "Le travail que nous sommes mis en place pour exécuter ou l'on veut pêcher ?"

"Faire la seule pêche veut," Je lui dis.

"Ok, mais nous allons perdre un set-up," dit Ray.

"Alors que nous gaspillons !" Je lui dis. "Ray, je ne sais même pas quelle est la situation. Mais pour Bill d'être ici, il doit y avoir une sorte d'urgence. Ne fait pas que paraître logique ?"

"Oui, bien sûr," dit Ray. "Hé, je veux juste savoir quoi faire."

"Okay, je sais que vous avez juste pris au milieu de tout cela," dis-je pour essayer de le faire se sentir mieux. "Nous allons juste obtenir cette configuration fait le plus rapidement possible et commencer à exécuter cette partie".

"droit", dit-il.

A l'intérieur, Dempsey passe moi sur son chemin de retour à l'usine. Il y a peu à mon bureau et il ressemble à ce qu'il est pressé de sortir de là. Il hoche la tête à moi.

"Bonne chance," dit-il du coin de sa bouche.

La porte de mon bureau est grand ouvert. Je marche dans, et il est là. Bill Peach est assis derrière mon bureau. C'est un torse nu, le corps trapu et épais, guy steely-cheveux gris et les yeux que près de match. Comme je l'ai mis ma serviette, les yeux sont verrouillés sur moi avec un regard qui dit que *c'est votre cou, Rogo*.

"d'accord, le projet de loi, ce qui se passe ?" Je demande.

Il dit, "Nous avons des choses à dire. Assieds-toi." Je dis, "J'aimerais, mais vous êtes dans mon siège."

Il a peut-être été la mauvaise chose à dire.

"Tu veux savoir pourquoi je suis ici ?" dit-il. "Je suis ici pour sauver votre peau moche."

Je lui dis, "compte tenu de l'accueil : je viens, je dirais que vous êtes ici pour ruiner mes relations de travail."

Il ne voit directement de moi et dit, "Si vous ne pouvez pas faire certaines choses se produisent autour d'ici, vous n'allez pas avoir du travail tout à craindre. Parce que vous n'allez pas avoir à s'inquiéter de cette plante. En fait, vous n'avez pas à avoir un emploi pour l'esprit, Rogo."

"OK, attendez une minute, take it easy," dis-je. "Nous allons juste en parler. Quel est le problème avec cette commande ?"

Tout d'abord, Bill m'a dit qu'il avait reçu un appel téléphonique hier soir à la maison autour de 10 heures du bon vieux Burnside Bucky, président de l'un des plus gros clients de l'UniCo. Me semble que Bucky avait un s'adapte sur le fait que cet ordre de son (41427) est de sept semaines de retard. Il s'est mis à pêcher sur les charbons de râteau pendant environ une heure. Apparemment Bucky était sorti sur un membre d'influencer l'ordre à nous quand tout le monde était pour lui dire de donner l'entreprise à l'un de nos concurrents. Il venait dîner avec plusieurs de ses clients, et ils avaient l'objet de dumping sur lui parce que leurs ordres étaient en retard, ce qui, comme il arrive, c'était pour nous. Bucky donc était fou (et probablement un peu ivre). Peach a réussi à pacifier de lui qu'en promettant de s'occuper de la question personnellement et en garantissant que l'ordre serait expédié par la fin d'aujourd'hui, n'importe ce que la montagne a dû être déplacé.

J'essaie de dire que le projet de loi, oui, nous avons été clairement erronée d'avoir laisser glisser cette ordonnance, et je vais lui donner mon attention, mais est-ce qu'il a eu de venir ici ce matin et perturber l'ensemble de mon usine ?

Alors, où étais-je hier soir, il demande, lorsqu'il a essayé de m'appeler à la maison ? Dans les circonstances, je ne peux pas lui dire que j'ai une vie personnelle. Je ne peux pas lui dire que les deux premières fois le téléphone a sonné, je le laisser sonner parce que j'étais au milieu d'un combat avec ma femme, qui, curieusement, était sur le peu d'attention que j'ai été lui donner. Et la troisième fois, je n'ai pas répondu parce que nous faisons.

Je décide de dire à Peach J'étais juste en retard à la maison. Il n'appuie pas sur la question. Au lieu de cela, il se demande comment se fait-il que je ne sais pas ce qui se passe à l'intérieur de ma propre usine. Il est malade et fatigué d'entendre les plaintes concernant les retards de livraisons. Pourquoi ne puis-je pas rester au top de choses ?

"Une chose que je sais," Je lui dis, "c'est qu'après la deuxième ronde de mises à pied vous a forcé sur nous il y a trois mois, avec

L'ordre pour une réduction de 20 %, nous avons la chance d'obtenir n'importe quelle chose hors de la porte à l'heure."

"Al", dit-il tranquillement, "simplement développer la putain de produits. Vous m'entendez ?"

"Alors donnez-moi les gens que j'ai besoin !" Je lui dis.

"Vous avez assez de monde ! Regardez votre efficacité, pour l'amour de Dieu ! Vous avez à faire, Al," dit-il. "Ne venez pas pleurer pour moi de ne pas assez de personnes jusqu'à ce que vous me montrer vous pouvez utiliser efficacement ce que vous avez."

Je m'apprête à dire quelque chose quand Peach contient jusqu'à sa main pour moi de fermer ma bouche. Il se lève et va au-dessus pour fermer la porte. Oh merde, je suis en train de penser.

Il se tourne par la porte et me dit, "Assieds-toi."

J'ai été debout tout ce temps. Je prendre place dans une des chaises en face du bureau, où un visiteur s'asseyait. Peach re- tourne derrière le bureau.

"Regardez, Al, c'est une perte de temps de discuter à ce sujet. Votre dernier rapport d'opérations raconte l'histoire," dit le pêcheur.

Je dis : "Bon, vous avez raison. La question est de l'ordre de Burnside expédiés-"

Peach explose. "Merde, la question n'est pas de l'ordre de Burnside ! L'ordre de Burnside est juste un symptôme du problème ici. Pensez-vous que j'avais de venir ici juste pour accélérer la fin d'une commande ? Pensez-vous que je n'ai pas assez à faire ? Je suis descendu ici pour allumer un feu sous vous et tout le monde dans cette usine. Ce n'est pas simplement une question de service à la clientèle. Votre installation est en train de perdre de l'argent."

Il s'arrête un moment, comme s'il n'avait pas cela dans l'évier. Puis

-bam-il pilonne son poing sur le bureau, et les points du doigt de moi.

"Et si vous ne pouvez pas obtenir l'ordre hors de la porte," poursuit-il, "alors je vais vous montrer comment le faire. Et si vous ne parvenez toujours pas à le faire, alors j'ai pas d'utiliser pour vous *ou* cette plante."

"Maintenant, attendez une minute, le projet de loi-"

"merde, je n'ai pas une minute !" rugit-il. "Je n'ai pas le temps pour plus d'excuses. Et je n'ai pas besoin d'explications. J'ai besoin de performances. J'ai besoin d'envois. J'ai besoin de revenus !"

"Oui, je sais que, le projet de loi."

"Ce que vous ne pouvez pas savoir est que cette division est confronté aux pires défaites de son histoire. Nous sommes tomber dans un trou si profond nous pouvons ne jamais sortir, et votre plante est le tirant d'ancrage en nous."

Je me sens déjà épuisée. Fatigué, je lui demande : "Bon, qu'est-ce

Tu veux de moi ? Je suis ici depuis six mois. J'avoue c'est empiré au lieu de s'améliorer depuis que je suis ici. Mais je fais du mieux que je peux."

"Si vous voulez que la ligne du bas, Al, c'est elle : Vous avez trois mois pour tourner autour de cette plante", dit Peach.

"et suppose qu'il ne peut pas être fait en ce moment ?" Je demande.

"Alors je vais aller au comité de gestion avec une recommandation de fermer l'usine", dit-il.

Je suis assis là sans voix. C'est vraiment pire que tout ce que j'attend d'entendre ce matin. Et, pourtant, ce n'est pas vraiment que sur- regards indiscrets. Je l'œil par la fenêtre. Le parking se remplit avec les voitures des personnes venant travailler premier quart. Quand je regarde en arrière, la pêche s'est levé et est entrée dans le bureau. Il s'assoit dans la chaise à côté de moi et se penche en avant. Maintenant vient le réconfort, le discours d'encouragement.

"Al, je sais que la situation que vous avez hérité d'ici n'était pas le meilleur. Je vous ai donné ce travail parce que je pensais que vous étiez celui qui pourrait changer cette plante d'un loser à ... eh bien, un petit gagnant au moins. Et je pense encore que. Mais si vous voulez aller dans cette entreprise, vous avez pour obtenir des résultats."

"Mais j'ai besoin de temps, le projet de loi."

"Désolé, vous avez trois mois. Et si les choses s'aggraver, j'ai peut-être même pas en mesure de vous donner."

Je suis assis là en tant que projet de loi d'œil à sa montre et se lève, discus- sion s'est terminé.

Il dit, "Si je quitte maintenant, je vais manquer ma première réunion." Je me lève. Il marche vers la porte.

La main sur le bouton, il tourne et dit avec un sourire, "Maintenant que je vous ai aidé à vous botter des fesses autour d'ici, vous n'aurez aucune difficulté à obtenir l'ordre de Bucky livré pour moi aujourd'hui, serez-vous ?"

"Nous expédierons, Bill," dis-je.

"Bien," dit-il avec wink comme il ouvre la porte.

Une minute plus tard, je montre de la fenêtre comme il monte dans sa Mercedes et les lecteurs vers la porte.

Trois mois. C'est tout ce que je peux penser à.

Je ne me souviens pas de se détourner de la fenêtre. Je ne sais pas combien de temps a passé. Tout d'un coup, je suis consciente que je suis assis à mon bureau et je regarde en l'air. Je décide que je ferais mieux d'aller voir moi-même ce qui se passe dans l'usine. De l'étagère près de la porte, j'ai mon casque et des lunettes de sécurité et de sortir. Je passe ma secrétaire.

"Fran, Je vais être sur le sol pour un peu de temps," Je lui dis que j'ai passer.

Fran regarde à partir d'une lettre qu'elle est en train de taper et sourit.

"Okey-dokey," dit-elle. "Au fait, c'est que j'ai vu la voiture de pêche dans votre espace ce matin ?"

"Oui, c'était."

"belle voiture", dit-elle et elle rit. "Je pense qu'il serait peut-être la vôtre lorsque j'ai vu la première fois."

Alors je ris. Elle se penche sur le bureau. "Dire, quel serait le coût d'une voiture comme ça ?" demande-t-elle.

"Je ne sais pas exactement, mais je pense que c'est autour de soixante mille dollars," Je lui dis.

Les captures de Fran sa respiration. "Tu te moques de moi ! Qu'une grande partie ? Je n'avais aucune idée d'une voiture qui pourrait coûter cher. Wow. Suppose que je ne vais pas être trading dans ma citation sur l' un de ceux très bientôt."

Elle rit et retourne à sa saisie.

Fran est un "dame okey-dokey". Quel âge a-t-elle ? Début des années 40, J'imagine, avec deux enfants en âge de l'adolescence elle essaie d'appuyer. Son ex-mari est un alcoolique. Ils ont divorcé il y a longtemps

. . . Depuis, elle ne voulait rien à voir avec un homme. Enfin, presque rien. Fran m'a dit tout cela elle-même sur ma deuxième journée à l'usine. J'aimerais qu'elle. J'aime son travail, aussi. Nous lui verser un bon salaire

... au moins nous faire maintenant. De toute façon, elle est encore trois mois.

Entrer dans l'usine, c'est comme entrer dans un endroit où les anges et Satan ont marié à faire une sorte de magie grise. C'est ce qu'il se sent comme toujours pour moi. Tout autour sont des choses qui sont banales et miraculeux. J'ai toujours trouvé que les usines de fabrication d'être des endroits fascinants, même sur le plan visuel. Mais la plupart des gens ne pas les voir comme je le fais.

Passé un ensemble de doubles portes séparant le bureau de l'usine, le monde change. Frais généraux est une grille de lampes suspendues à la charpente, et tout est jeté dans la chaleureuse, tons orange du sodium-iode à la lumière. Il y a une énorme chaîne lien cage qui a la ligne après ligne de de toit chargé avec des poubelles et des cartons remplis de pièces et matériaux pour tout ce que nous faisons. Dans un maigre couloir entre deux châssis monte un homme dans le panier d'un chariot élévateur grue qui court le long d'une voie sur le plafond. Sur le sol, une bobine d'acier brillant se déroule lentement dans la machine que toutes les quelques secondes dit "Ca-chunk."

Des machines. L'usine n'est en fait qu'une vaste salle, d'acres de i-rythme. rempli de machines. Ils sont organisés en blocs et la

Les blocs sont séparés par des allées. La plupart des machines sont peintes dans des couleurs solides gras mars-orange, violet, jaune, bleu. À partir de certaines des machines les plus récentes, le nombre de rubis briller à partir de l'affichage numérique. Bras robotisés effectuer des programmes de danse mécanique.

Ici et là, souvent presque cachés parmi les machines, sont les personnes. Ils ont l'air plus que je marche par. Certains d'entre eux ; je vague vague arrière. Une voiturette électrique couine passé, un énorme gros type moteur. Les femmes à de longues tables avec des arcs-en-ciel de fil. Un gars en salopette amorphe crasseux ajuste son masque de visage et allume une torche de soudage. Derrière une vitre, une pulpeuse, red-haired woman picore les touches d'un ordinateur avec un affichage d'ambre.

Mélangé avec les sites est le bruit, un din avec un accord sous-jacent continu faites par les whirr de ventilateurs, moteurs, l'air dans les ventilateurs-il tous les sons comme un souffle sans fin. Au hasard est un boom de quelque chose d'inexplicable. Derrière moi l'anneau d'alarme d'un pont roulant sa piste carrossable. Cliquez sur Relais. La sirène retentit. Du système de sonorisation, une voix désincarnée parle comme Dieu, par intermittence et de manière incompréhensible, au-dessus de tout.

Même avec tout ce bruit, j'entends le sifflet. Le tournant, je vois l'unique forme de Bob Donovan à monter l'allée. Il est à quelque distance. Bob est ce qu'on pourrait appeler une montagne d'un homme, debout comme il le fait à 6'4". Il pèse environ

250 livres, une part importante de ce qui est la bière gut. Il n'est pas le plus beau gars dans le monde ... Je pense que sa coiffure a été formé par les Marines. Et il ne parle pas du vrai plaqués ; je suppose que c'est un point de fierté avec lui. Mais malgré quelques aspérités, qui il garde étroitement, Bob est un bon gars. Il a été responsable de production ici pendant 9 ans. Si vous avez besoin de quelque chose se passe, tout ce que vous avez à faire est de parler à Bob et si cela peut être fait, il sera par la prochaine fois que vous le mentionner.

Il prend une minute pour nous d'atteindre l'autre. Comme nous nous rapprochons, je peux voir qu'il n'est pas très gai. Je suppose que c'est réciproque.

"Bonjour", dit Bob.

"Je ne suis pas sûr de ce qui est bon à ce sujet," dis-je. "Avez-vous entendu parler de notre visiteur ?"

"Ouais, c'est au-dessus de l'usine", dit Bob.

"Alors je suppose que vous savez à propos de l'urgence pour l'expédition d'un certain nombre de commande 41427 ?" Je lui demande.

Il commence à devenir rouge. "C'est ce que j'ai besoin de vous parler."

"Pourquoi ? Quoi de neuf ?"

"Je ne sais pas si word vous atteint encore, mais Tony, que maître-Peach crié après, quittez ce matin", dit Bob.

"Oh, merde," je mutter.

"Je ne pense pas que j'ai à vous dire que des gars comme qui ne sont pas un dixième de dollar *par* douzaine. Nous allons avoir un moment difficile trouvant un re- placement," dit Bob.

"Peut-on le récupérer ?"

"Eh bien, nous ne voulons peut-être le ramener, dit Bob. "Avant il a quitté, il n'a la mise en place que Ray lui a dit de le faire, et mettre la machine sur automatique pour faire sa course. La chose est, il ne voulait pas serrer les écrous de réglage de deux. Nous avons eu peu de machine-outil partout sur le sol."

"Le nombre d'articles avons-nous à ferraille ?"

"Eh bien, pas tant que ça. Il n'a duré que peu de temps." "Nous avons de quoi remplir cet ordre ?" Je lui demande.

"Je vais Avoir À Vérifier," Il Dit. "Mais, Voir, L Problème Est Que la machine est en panne et il peut rester bas pendant un certain temps." "Lequel est-ce ?" Je demande.

"La NCX-10," dit-il.

J'ai fermé les yeux. C'est comme une main froide juste atteint l'intérieur de moi et attrapa le bas de mon ventre. Cette machine est le seul de ce type dans l'usine. Je demande à Bob comment le mauvais le dommage est. Dit-il, "Je ne sais pas. Ils ont la chose la moitié déchirée dehors là. Nous sommes sur le téléphone avec le fabricant dès maintenant."

Je commence à marcher vite. Je veux voir ça de moi-même. Dieu, sommes-nous en difficulté. J'oeil plus à Bob, qui marche avec moi.

"Tu crois que c'est le sabotage ?" Je demande.

Bob semble surpris. "Eh bien, je ne peux pas dire. Je pense que le gars était tellement bouleversé qu'il ne pouvait pas penser clairement. Ainsi il vissé vers le haut."

Je sens mon visage se chaud. La main froide est parti. Maintenant je suis tellement en rogne contre Bill Peach que je suis à fantasmer en l'appelant sur le téléphone et à crier dans son oreille. C'est sa faute ! Et dans ma tête Je le vois. Je le vois derrière mon bureau et l'entendre me dire comment il va me montrer comment obtenir l'ordre par la porte. Bon, le projet de loi. Vous m'a vraiment montré comment faire .

2

N'est-il pas étrange de sentir votre propre monde est en train de s'effondrer alors que ceux des proches de vous êtes rock steady ? Et vous n'arrivez pas à comprendre pourquoi ils ne sont pas affecté la façon dont vous êtes. Environ 6 h 30, je me glisse hors de l'usine de fonctionner à la maison et prendre un peu le dîner. Comme je la porte, Julie lève les yeux de la télévision.

"Salut," dit-elle. "Comme mes cheveux ?"

Elle tourne la tête. L'épais cheveux bruns, elle avait l'habitude d'avoir est maintenant une masse de frizzed boudins. Et ce n'est pas tous la même couleur. Il est plus léger dans les lieux.

"Ouais, semble grand," dis-je automatiquement.

"Le coiffeur dit il déclenche mes yeux," dit-elle, l'ouatine ses longs cils à moi. Elle a de grands yeux bleus, joli ; ils n'ont pas besoin d'être "partir à mon avis, mais que dois-je savoir ?"

"Bien," dis-je.

"Gee, vous êtes pas très enthousiaste," dit-elle. "Désolé, mais j'ai eu une rude journée."

"Ah, pauvre bébé," dit-elle. "Mais j'ai une très bonne idée ! Nous allons aller dîner et vous pouvez tout oublier."

Je secoue la tête. "Je ne peux pas. J'ai besoin de manger quelque chose de rapide et revenir à l'usine."

Elle se lève et met ses mains sur ses hanches. Je remarque qu'elle porte une nouvelle tenue.

"Eh bien, vous êtes un vrai plaisir !" dit-elle. "Et après je me suis débarrassé de la kids, aussi."

"JULIE, J'ai une crise sur mes mains. Une de mes plus dépensive machines a baissé ce matin, et j'en ai besoin pour traiter une partie pour une commande urgente. J'ai pour rester sur le dessus de celui-ci," Je lui dis.

"d'accord. Très bien. Il n'y a rien à manger, parce que je pensais que nous allions dehors," dit-elle. "La nuit dernière, vous avez dit que nous allions dehors."

Puis je me souviens. Elle a raison. Il faisait partie des promesses lorsque nous faisons jusqu'après le combat.

"Je suis désolé. Regardez, nous pouvons peut-être aller dehors pour une heure ou ainsi," Je lui dis.

"C'est votre idée d'une soirée en ville ?" dit-elle. "Laisse tomber, Al !"

"Ecoute À Moi," Je Faire connaître Elle. "Le projet de loi Peach
Montre Jusqu' Unexpect- edly ce matin. Il parle de la fermeture de l'usine."
Son visage change. Il n'éclaircit ? "La fermeture de
l'usine . . . vraiment ?" demande-t-elle. "Ouais, c'est
très mauvais."

"N Vous parlez à Lui À propos de Où Votre prochaine
Job Serait ?" demande-t-elle.

Après Un Deuxième De L'incrédulité, Je Dire, "Non, Je N'a pas Parler À Lui
parler de mon prochain emploi. Mon travail est *ici*- dans cette ville, dans cette usine."

Dit-elle, "Et bien, si l'usine va fermer, vous n'êtes pas intéressée à inter- où vous allez vivre
ensuite ? Je suis."

"Il n'est qu'en parler." "Oh," dit-elle.

Je me sens en elle. Je dis, "tu veux vraiment sortir de cette ville aussi vite que vous le pouvez,
n'est-ce pas ?"

"Ce n'est pas ma ville, Al. Je n'ai pas les mêmes sentimen- tal des sentiments pour elle vous
faites", dit-elle.

"Nous avons ici que depuis six mois," dis-je.

"Est-ce tout ? À peine six mois ?" dit-elle. "Al, J'ai pas d'amis ici. Il n'y a personne sauf Vous à qui
parler, et vous êtes pas à la maison la plupart du temps. Votre famille est très belle, mais après
une heure avec votre mère, je devient fou. Ainsi il n'a pas l'impression de six mois pour moi."

"Que veux-tu que je fasse ? Je n'ai pas demandé de venir ici. L'entreprise m'a envoyé pour faire
un travail. C'était le hasard," dis-je. "Un peu de chance."

"Julie, je n'ai pas le temps d'entrer dans un autre combat avec vous," Je lui dis.

Elle commence à pleurer.

"Très bien ! Rendez-vous De l'avantEt Partir ! Je vais Juste Être Ici
Par Moi-même," Elle crys. "Comme tous les soirs."

"Aw, Julie."

J'ai finalement aller mettre mes bras autour d'elle. Nous sommes ensemble pendant quelques
minutes, tous les deux silencieux. Quand elle s'arrête de pleurer, elle recule et lève les yeux vers
moi.

"Je suis Désolé," Elle Dit. "Si Vous Avoir À Rendez-vous Retour À L
Plante, alors vous feriez mieux de partir."

"Pourquoi ne pas nous sortir demain soir ?" Je dis. Elle se tourne
vers le haut les mains. "Très bien . . . quoi que ce soit."

Je passe, puis regarder en arrière. "Allez-vous d'accord ?"

"Bien sûr. Je vais Trouver Quelque chose À Manger Dans L Congélateur," Elle Dit.

J'ai oublié le dîner par maintenant. Je dis, "d'accord, je vais probablement ramasser quelque chose sur mon chemin de retour à l'usine. Vous voir plus tard ce soir."

Une fois que je suis dans la voiture, je trouve que j'ai perdu mon appétit.

Depuis que nous avons déménagé à Bearington, Julie a été un moment difficile. Chaque fois que nous parlons de la ville, elle a toujours des plaintes à ce sujet, et je trouve toujours la défendre moi-même.

C'est vrai je suis né et a grandi à Bearington, donc je me sens à la maison ici. Je sais que toutes les rues. Je sais que les meilleurs endroits où aller pour acheter des choses, les bars et les endroits que vous restez hors de, toutes ces choses. Il y a un sens de la propriété que j'ai pour la ville, et plus d'affection pour elle que pour d'autres burg sur l'autoroute. Il était à la maison depuis 18 ans.

Mais je ne pense pas avoir trop d'illusions à ce sujet. Washington- l'ours est une ville d'usine. Toute personne passant par n'aurait probablement pas voir quelque chose de spécial à propos de l'endroit. Conduite le long, je regarde autour de moi et ont à peu près la même réaction. Le quartier où nous vivons ressemble à n'importe quel autre banlieue américaine. Les maisons sont relativement nouveaux. Il y a des centres commerciaux à proximité, une portée de la restauration rapide, et plus à côté de l'Interstate est un grand centre commercial. Je ne peux pas voir beaucoup de différence ici de l'un des autres banlieues où nous avons vécu.

Rendez-vous sur le centre de la ville et c' est un peu déprimant. Les rues sont bordées de vieux bâtiments en brique qui ont une suie, crum- bling se tournent vers eux. Un certain nombre de vitrines sont vacants ou couvert avec du contreplaqué. Il y a beaucoup de voies de chemin de fer, mais pas beaucoup de trains.

À l'angle des rues Main et Lincoln est l'un Bearington gratte- élevé, un tour sur l'horizon. Lorsqu'il a été construit il y a une dizaine d'années, le bâtiment a été considérée comme une très grosse affaire autour d'ici, les 14 histoires de elle. Les pompiers ont utilisé comme une excuse pour aller acheter un tout nouveau fire engine, afin qu'il aurait une échelle assez longue pour atteindre vers le haut. (depuis, je pense qu'ils ont été secrètement en attente d'un départ d'incendie dans l'appartement juste pour utiliser la nouvelle échelle.) boosters local a affirmé que la nouvelle suite office tower était une sorte de symbole de la vitalité, de Bearington un signe de re-naissance dans une ancienne ville industrielle. Puis il y a quelques années, la gestion de l'immeuble érigé un énorme signe sur le toit qui dit en rouge d'imprimerie : "achète-moi !" Il donne un numéro de téléphone. À partir de la

Interstate, il semble que toute la ville est à vendre. Ce qui n'est pas trop loin de la vérité. Sur ma façon de travailler chaque jour, je passe devant une autre plante le long de la route de la nôtre. Il se trouve derrière une chaîne rouillée lien grillage de barbelés le long de la partie supérieure. En face de l'usine est un parc ouvert- ing lot-cinq acres de béton avec des touffes d'herbe brun piquer à travers les fissures. Ans se sont écoulés depuis que les voitures ont stationné là. La peinture s'est évanouie sur les murs et ils ont une apparence crayeuse. Haut sur la paroi avant vous pouvez toujours faire dehors le nom de la société ; il y a de peinture plus sombre où les lettres et le logo a été une fois avant qu'ils ont été supprimés.

La société qui possédait l'usine sont allés au sud. Ils ont construit une nouvelle usine quelque part en Caroline du Nord. Il a Word qu'ils essayaient de fuir une mauvaise situation avec leur syndicat. Il a aussi le mot que l'Union européenne sera probablement rattraper avec eux à nouveau dans les cinq dernières années ou ainsi. Mais entre-temps ils ont acheté eux-mêmes cinq années de salaires plus bas et peut-être moins de tracas de la force de travail. Et cinq ans semblent comme l'éternité en ce qui concerne la planification de la gestion moderne. Si Bearington eu un autre dinosaure industriel carcasse sur sa périphérie et environ 2 000 personnes touchées de la rue.

Il y a six mois, j'ai eu l'occasion d'aller à l'intérieur de l'usine. À l'époque, nous étions juste à quelques entrepôts à proximité. Qu'il n'était pas mon travail, mais je suis allé avec quelques autres personnes regarder seulement à l'endroit sur. (rêveur que j'étais lorsque je suis arrivé ici, je pensais que peut-être un jour nous avons besoin de plus d'espace pour se développer. Ce qu'un rire, qui est aujourd'hui.) C'est le silence qui a vraiment pour moi. Tout était si calme. L'écho de vos pas. C'était étrange. Toutes les machines avaient été enlevés. C'était juste une immense place vide.

L'entraînement à l'heure, je ne peux pas m'empêcher de penser, ce sera nous dans trois mois. Cela me donne un sentiment de maladie.

Je déteste voir ces choses qui se passe. La ville a été de perdre d'importants employeurs au taux d'environ un par année depuis le milieu des années 1970. Ils se plient complètement, ou ils sortir et aller ailleurs. Il ne semble pas y avoir de fin. Et maintenant c'est peut-être notre tour.

Quand je suis revenu à gérer cette plante, le *son Bearington- ald* a fait un reportage sur moi. Je sais, une grosse affaire. Mais j'étais genre d'une personne mineure celebrity pendant un certain temps. Le garçon avait fait les choses en grand. C'était une sorte de l'école secondaire fantasy viennent vrai. Je n'ose penser à ce que la prochaine fois

Mon nom est dans le papier, l'histoire pourrait être à propos de la fermeture de l'usine. Je commence à me sentir comme un traître à tout le monde.

Donovan ressemble à un gorille nerveux quand je serai de retour à l'usine. Avec tous les cours d'exécution autour de qu'il a fait aujourd'hui, il doit avoir perdu cinq livres. Comme je marche jusqu'à l'allée vers la NCX-10, je le regarde passer son poids d'une jambe à l'autre. Puis il pas pendant quelques secondes et s'arrête. Soudain il fléchettes à travers l'allée de parler à quelqu'un. Et puis il prend son envol pour vérifier quelque chose. Je lui donne un cri aigu, deux doigts d'un sifflet, mais il ne veut pas l'entendre. J'ai à le suivre à travers deux départements avant que je puisse le rattraper à la NCX-10. Il a l'air surpris de me voir.

"Allons-nous faire ?" Je lui demande. "Nous essayons," dit-il.

"Ouais, mais pouvons-nous faire ?" "Nous faisons de notre mieux," dit-il.

"Bob, allons-nous expédier la commande ce soir ou pas ?" "peut-être".

J'ai tourner le dos et rester là à la NCX-10. Ce qui fait beaucoup à regarder. C'est un gros morceau de l'équipement, notre plus cher n/c la machine. Et c'est peint un papier brillant, signe distinctif de la lavande. (Ne me demandez pas pourquoi.) d'un côté est une carte de commande rempli de rouge, vert et ambre brillant lumières, commutateurs à bascule, un clavier noir de jais, lecteurs de bandes, et un écran d'ordinateur. C'est un sexy-à la machine. Et l'objectif de tout cela est le travail des métaux qui se fait dans le milieu de lui, lorsqu'un vice est titulaire d'un morceau d'acier. Copeaux de métal sont loin d'être tranchés par un outil de coupe. Un lavage régulier des éclaboussures sur le lubrifiant turquoise travail et élimine les jetons. Au moins la fichue chose fonctionne à nouveau.

Nous avons eu la chance aujourd'hui. Les dommages n'était pas aussi mauvaise que nous avions d'abord pensé. Mais le technicien n'a pas commencé ses outils d'emballage jusqu'à 4:30. D'ici là, il était déjà deuxième quart.

Nous avons tenu tout le monde en assemblée générale sur les heures supplémentaires, même si les heures supplémentaires sont à l'actuelle division politique. Je ne sais pas où nous allons enterrer les frais, mais nous avons à aller chercher cette commande expédiée ce soir. J'ai obtenu quatre appels téléphoniques seulement à partir d'aujourd'hui, notre responsable marketing, Johnny Jons. Lui aussi a reçu son oreille croqué- à partir de la pêche, de sa propre force de vente, et de la part du client. Il nous faut absolument expédier cet ordre ce soir.

Donc j'espère rien d'autre ne va pas. Dès que chaque partie

Est terminé, c'est individuellement reportées à où il est monté dans le sous-ensemble. Et dès que cela se produit, le contremaître plus il y a de chaque sous-charrié vers le bas pour l'assemblage final. Vous voulez parler de l'efficacité ? Les personnes exerçant à la main les choses une à la fois, d'avant en arrière . . . notre production de pièces par em- employé doit être ridicule. C'est fou. En fait, je me demande, d'où Bob obtenir tous les gens ?

Je prends un lent regarder autour. Il n'y a presque personne travaillant dans les ministères qui n'ont pas quelque chose à faire avec 41427. Donovan a volé tous les corps qu'il pourrait attraper et les mettre tous à travailler sur cet ordre. Ce n'est pas la façon dont il est censé faire.

Mais la commande est expédiée.

Je l'œil à ma montre. C'est à quelques minutes passé 11:00 P.M. Nous sommes sur l'aire d'expédition. Les portes à l'arrière du tracteur-remorque sont en cours de clôture. Le pilote est de monter dans son siège. Il tourne le moteur, lâche les freins, et facilite dans la nuit.

Je me tourne vers Donovan. Il se tourne vers moi. "Félicitations," Je lui dis.

"Merci, mais ne me demandez pas comment nous avons fait, dit-il.

"Bien, je ne vais pas. Que voulez-vous dire que nous trouvons certains dîner ?"

Pour la première fois, tous les jours, Donovan sourit. Loin dans la distance, le chariot passe les vitesses.

Nous prenons la voiture de Donovan parce que c'est plus proche. Les deux premières places nous essayons sont fermées. Alors je te dis juste de suivre mes Donovan directions. Nous traversons la rivière à la 16e rue et descendre dans le sud- bes semer télévision jusqu'à l'usine. Puis-je dire à Dono- van pour accrocher un droit et nous le serpent de notre chemin à travers les rues latérales. Les maisons en arrière il y a construit un mur à l'autre, pas de cours, pas d'herbe, pas d'arbres. Les rues sont étroites et tout le monde dans les rues, parcs, il fait pour certaines manœuvres fastidieuses. Mais enfin nous tirer vers le haut en face de Sednikk's Bar and Grill.

Donovan se penche sur la place et dit, "vous sûr que c'est là où nous voulons être ?"

"Ouais, ouais. S'allumer. Ils ont les meilleurs hamburgers de la ville," Je lui dis.

A l'intérieur, nous prenons un stand vers l'arrière. Maxine me reconnaît et vient à faire des histoires. Nous parlons pendant une minute puis Donovan et je commande des hamburgers et des frites et de la bière.

Donovan regarde autour de lui et dit, "Comment avez-vous savoir sur cet endroit ?"

Je dis, "Et bien, J'ai eu mon premier shot-et-a-beer Là-bas au bar. Je crois que c'est le troisième tabouret sur la gauche, mais il a été un moment." Donovan demande, "Avez-vous commencer à boire à la fin de vie, ou avez-vous grandi dans cette ville ?" "J'ai grandi à deux rues d'ici. Mon père était propriétaire d'une épicerie du coin. Mon frère l'exécute aujourd'hui."

"Je ne savais pas que vous étiez de Bearington," dit Donovan.
"Avec tous les transferts, il est pris de moi une quinzaine d'années pour revenir ici," dis-je.

Les bières arrivent.

Maxine dit, "Ces deux sont sur Joe."

Elle Sednikk points à Joe qui se tient derrière le bar. Donovan et je vague grâce à lui.
Donovan lève son verre et dit, "voici pour obtenir 41427 hors de la porte."

"Je vais boire à cela," je dis et clink mon verre contre le sien.
Après quelques hirondelles, Donovan a l'air beaucoup plus détendue. Mais je suis toujours à penser à ce qui s'est passé ce soir.

"Vous savez, nous avons payé un prix d'enfer pour cette livraison," dis-je. "Nous avons perdu un bon machiniste. Il y a la facture de réparation sur la NCX-10. Plus les heures supplémentaires."
"Plus le temps qu'on a perdu sur la NCX-10 alors qu'il était en baisse," ajoute Donovan. Puis il dit, "mais tu dois admettre qu'une fois que nous avons reçu le matériel roulant, nous avons vraiment déplacé. J'aimerais que nous puissions faire cela tous les jours."

Je ris. "Non merci. Je n'ai pas besoin de jours comme celui-ci.

"Je ne veux pas dire que nous avons besoin du projet de loi pour la pêche à pied dans l'usine tous les jours. Mais nous n'expédier la commande," dit Donovan.

"Je suis pour l'expédition des commandes, Bob, mais pas la façon dont nous l'avons fait ce soir," Je lui dis.

"Il est allé à la porte, n'est-ce pas ?"

"Oui, il l'a fait. Mais c'était la voie qu'il s'est passé que nous ne pouvons pas nous permettre."

"Je viens de voir ce qu'il y avait à faire, mettre tout le monde à travailler sur elle, et l'enfer avec des règles", dit-il.

"Bob, savez-vous ce que notre efficacité si nous avons couru l'usine comme ça tous les jours ?" Je demande. "Nous ne pouvons pas simplement dedicate l'ensemble de l'installation d'une commande à la fois. Les économies d'échelle disparaissent. Nos coûts serait-bien, ce serait encore pire qu'ils ne le sont maintenant. Nous ne pouvons pas gérer l'usine juste par le siège-de-la-pantalon."

Donovan se calme. Finalement il dit, "peut-être que j'ai appris trop de choses fausses en arrière quand j'étais un service."

"Écoutez, vous avez fait un enfer d'un emploi aujourd'hui. Je veux dire que. Mais nous formulons la politique pour un but. Vous devriez le savoir. Et laissez-moi vous dire que le projet de loi pêche, pour tout le mal qu'il a causé pour obtenir une commande expédiée, serait de retour ici sur nos têtes à la fin du mois si on n'a pas géré l'usine pour l'efficacité."

Il hoche la tête lentement, mais alors, il demande, "Alors que faisons-nous la prochaine fois que cela se produit ?"

Je souris.

"probablement la même chose," Je lui dis. Puis je me tourne et dire "Maxine, nous donne deux plus ici, s'il vous plaît. Non, à bien y penser, nous allons vous faire économiser beaucoup de marche. Rendre une cruche."

Nous avons donc passé à travers la crise d'aujourd'hui. Nous avons gagné. À peine. Et maintenant que Donovan a disparu et les effets de l'alcool sont émoussée, je ne peux pas voir ce qu'il y avait à célébrer. Nous avons réussi à expédier un ordre très tard aujourd'hui. Whoopee.

Le vrai problème, c'est j'ai une usine de fabrication sur la criti- cal liste. Peach a donné trois mois à vivre avant qu'il tire le bouchon.

Cela veut dire que j'ai deux, trois peut-être plus des rapports mensuels pour changer d'avis. Après cela, la séquence des événements sera qu'il va passer à la gestion d'entreprise et présenter les chiffres. Tout le monde autour de la table se penchera sur Granby. Granby va poser quelques questions, regardez les chiffres une fois de plus, et un signe de la tête. Et ce sera tout. Une fois l'exécution des décision a été prise, il n'y aura pas de le changer.

Ils vont nous donner le temps de terminer notre carnet de commandes. Et puis 600 personnes seront à la tête pour le chômage-où ils vont rejoindre leurs amis et anciens collègues de travail, l' *autre de 600* personnes qui nous ont déjà mis à pied.

Et ainsi l'UniWare Division s'abandonnent l'un autre marché où elle ne peut pas rivaliser. Ce qui signifie que le monde ne sera plus en mesure d'acheter plus de bons produits nous ne pouvons pas faire assez bon marché ou assez vite ou assez bonne ou quelque chose de suffisamment pour battre le japonais. La plupart ou toute autre personne hors là d'ailleurs. C'est ce qui fait de nous une autre belle division dans la famille "unico" des entreprises (qui a un dossier de gagners- ings croissance tourné comme Kansas), et c'est pourquoi nous allons être tout

Une autre belle entreprise dans le Who-Knows-Quelle Corporation after les grands garçons au siège fait préparer une fusion avec un autre perdant. Cela semble être l'essence même de la stratégie de l'entreprise ces jours-ci.

Quelle est la question avec nous ?

Tous les six mois, il semble que certaines sociétés de groupe est d'en arriver à un nouveau programme c'est la dernière panacée à tous nos problèmes. Certains d'entre eux semblent fonctionner, mais aucun d'eux n'importe quel bon. Nous retour le long mois après mois, et elle n'est jamais mieux. La plupart du temps il s'aggrave.

D'accord. Assez de râler, Rogo. Essayer de se calmer. Essayez de penser à ce sujet de façon rationnelle. Il n'y a personne autour. Il est tard. Je suis seule enfin . . . ici dans le très convoité coin bureau, salle du trône de mon empire, comme il est. L'absence d'interruption. Le téléphone ne sonne. Laissez-ainsi nous essayons d'analyser la situation. Pourquoi ne pouvons-nous toujours d'avoir un produit de qualité à la porte à l'heure au prix qui peut battre la concurrence ?

Quelque chose ne va pas. Je ne sais pas ce que c'est, mais quelque chose de fondamental est très mauvais. Je dois manquer quelque chose.

Je suis en ce qui *devrait* être une bonne plante. L'enfer, c'est une bonne plante. Nous avons la technologie. Nous avons certains des meilleurs n/c machines l'argent peut acheter. Nous avons des robots. Nous avons un système informatique qui est censé tout faire, mais faire du café.

Nous avons de bonnes personnes. Pour la plupart, nous ne. Bon, nous sommes dans une courte quelques domaines, mais les gens que nous avons sont bons pour la plupart, même si nous pourrions utiliser plusieurs d'entre eux. Et je n'ai pas trop de problèmes avec l'Union européenne. Ils sont une douleur dans l'âne parfois, mais la concurrence a les syndicats aussi. Et, l'enfer, les travailleurs fait certaines concessions dernière fois-pas autant que nous aurions aimé, mais nous avons un contrat vivable.

J'ai les machines. J'ai le peuple. J'ai toutes les matières que j'ai besoin. Je sais qu'il y a un marché, parce que la substance est la vente des concurrents. Alors, que l'enfer est-il ?

C'est la putain de concours. C'est ce qui nous tue. Depuis que les Japonais sont entrés dans notre marché, la compétition a été incroyable. Il y a trois ans, ils ont été à nous battre sur la qualité et la conception des produits. Nous avons à peu près les même sur ceux-là. Mais maintenant ils nous battre sur les prix et les livraisons. J'aimerais bien leur secret.

Que puis- je faire pour être plus concurrentiel ?

J'ai fait une réduction des coûts. Aucun autre gestionnaire de cette division a réduit les coûts de la mesure J'ai. Il n' y a plus rien à couper.

Et, en dépit de ce que dit le pêcheur, mon efficacité sont bons assez fichu. Il a d'autres plantes avec le pire, je le sais. Mais les meilleurs n'ont pas le concours je fais. Je pourrais peut-être pousser un peu plus d'efficacité, mais ... Je ne sais pas. C'est comme fouetter un cheval qui est déjà en cours d'exécution aussi vite que possible.

Nous devons faire quelque chose au sujet de la fin de la vente. Rien dans cette usine est livré jusqu'à ce qu'il soit accéléré. Nous avons des piles et des piles de l'inventaire. Nous libérer le matériel sur l'annexe, mais rien n'est à l'extrémité quand c'est supposé.

Ce n'est pas rare. Juste au sujet de chaque plante je sais de s'expeditors. Et vous marchez sur à peu près n'importe quelle plante en Amer- ica à notre taille et vous trouverez des travaux en cours sur l'inventaire la même échelle que ce que nous avons. Je ne sais pas ce que c'est. D'une part, cette plante n'est pas pire que la plupart de ceux que j'ai vu- et, en fait, c'est mieux que beaucoup. Mais nous perdons de l'argent.

Si seulement nous pouvions obtenir notre carnet de commandes à la porte. Parfois, c'est comme de petits lutins dehors là. Chaque fois, nous avons commencer à faire les choses, ils se faufiler autour entre les quarts alors que personne n'est à changer les choses et ils ont juste assez pour que le tout est bousillé. Je jure que c'est d'être gremlins.

Ou peut-être je ne sais pas assez. Mais, l'enfer, J'ai un diplôme d'ingénieur. J'ai un MBA. Peach n'aurait pas appelé moi au travail s'il n' avait pas pensé que j'étais qualifié. Afin qu'elle ne soit pas moi. Peut-il ?

L'homme, depuis combien de temps j'ai commencé là-bas en ingénierie industrielle comme un enfant intelligent qui savait tout- quatorze, quinze ans ? Combien de longs jours y a-t-il eu depuis ?

J'avais l'habitude de penser si j'ai travaillé dur je ne puisse faire quoi que ce soit. Depuis le jour de mes douze ans j'ai travaillé. Après l'école j'ai travaillé dans mon ancienne épicerie de l'homme. J'ai travaillé à l'école secondaire. Lorsque j'ai été assez vieux, j'ai passé mes étés à travailler dans les usines autour d'ici. On m'a toujours dit que si j'ai travaillé assez dur il serait rentable à la fin. C'est vrai, n'est-ce pas ? Regarde mon frère ; il a pris la voie de la facilité en étant le premier né. Maintenant, il est propriétaire d'une épicerie dans un mauvais quartier à l'autre bout de la ville. Mais regardez-moi. J'ai travaillé dur. J'ai sué mon chemin à travers l'école d'ingénierie. J'ai obtenu un emploi dans une grande entreprise. J'ai fait moi-même un étranger à ma femme et mes enfants. J'ai pris toute la merde qu'UniCo pouvait me donner et dit :

"Je ne peux pas obtenir assez ! Donnez-moi plus !" Garçon, suis-je bien fait ! Ici je suis, trente-huit ans, et je suis un minable gestionnaire d'usine ! N'est-ce pas merveilleux ? Je suis vraiment s'amuser maintenant.

Le temps de dégager d'ici. J'ai eu assez de plaisir pour une journée.

3

Je me réveille avec Julie sur moi. Malheureusement, Julie n'est pas- elle est amoureuse d'atteindre la table de nuit où le digi- tal réveil indique 6:03 A.M. L'alarme sonore a été tellement con pendant trois minutes. Julie pulvérise le bouton pour le tuer. Avec un soupir, elle sort de moi. Quelques instants plus tard, j'entends sa respiration reprendre un rythme régulier ; elle est encore endormi. Bienvenue dans un tout nouveau jour.

Environ quarante-cinq minutes plus tard, je suis la sauvegarde la Mazda sortir du garage. C'est toujours sombre dehors. Mais à quelques kilomètres sur la route le ciel s'éclaircit. À mi-chemin de la ville, le soleil se lève. D'ici là, je suis trop occupés à penser à le remarquer au premier abord. Je l'œil sur le côté et c'est dehors là flottant au-delà des arbres. Ce qui me rend fou parfois, c'est que je suis toujours en marche si fort que-comme la plupart des autres personnes, sans doute-je n'ai pas le temps de prêter attention à tous les miracles quotidiens passe autour de moi. Au lieu de me laisser boire les yeux dans l'aube, je regarde la route et s'inquiéter de la pêche. Il a convoqué une réunion au siège pour tous les gens qui lui font rapport directement à l'essentiel, son-directeurs d'usine et son personnel. La réunion, nous dit-on, est de commencer à l'heure, à 8:00 A.M. La chose drôle est que Peach n'est pas dire ce que la réunion est d'environ. C'est un grand secret, vous savez : hush-Hush, peut-être qu'il y a une guerre sur ou quelque chose. Il a demandé à nous d'être là à huit et à apporter avec nous Rapports et d'autres données qui vous laisse-nous passer par un ough évaluation de toutes les opérations de la division.

Bien sûr, nous avons tous constaté ce que la réunion est d'environ. Au moins nous avons une assez bonne idée. En fonction de la vigne, la pêche va profiter de la réunion d'en définir certaines actualités sur nous à propos de la façon dont mal la division effectuée au premier trimestre. Puis il va nous frapper avec un mandat pour un nouveau lecteur de la productivité, avec des objectifs ciblés pour chaque plante et que tous les engagements et grande substance. Je suppose que c'est la raison pour laquelle le commandement d'être là à 8 heures sur le bouton avec les chiffres en main, Peach doit avoir pensé qu'il donnerait une bonne note de la discipline et l'urgence de la procédure.

L'ironie est que pour être là à l'heure, la moitié des personnes qui fréquentent les auront eu à voler dans la nuit d'avant. Ce qui signifie que les factures d'hôtel et les repas supplémentaires. Donc , afin d' un-

Nounce-nous à quel point la division est en train de faire, la pêche va payer un couple de grand plus qu'il aurait dû payer s'il avait commencé la réunion d'une heure ou deux plus tard.

Je pense qu'on peut pêcher à partir de la perdre. Non pas que j'ai suspecté de lui dériver vers une panne ou quoi que ce soit. C'est juste que tout semble être une réaction de sa part ces jours-ci. Il est comme un général qui sait qu'il est en train de perdre la bataille, mais oublie sa stratégie dans son désespoir pour gagner.

Il était différent il y a quelques années. Il était confiant. Il n'avait pas peur de déléguer des responsabilités. Il vous permet d'exécuter votre propre spectacle-aussi longtemps que vous avez amené dans un respectable ligne du bas. Il a essayé d'être le gestionnaire "éclairé". Il voulait être ouvert à de nouvelles idées. Si certains sont venus en consultant et a dit, "les employés doivent se sentir bien dans leur travail afin d'être productive, Peach s'efforcera d'écouter. Mais c'était quand les ventes sont meilleures et les budgets sont au même niveau.

Que dit-il maintenant ?

"Je me fous que ils se sentent bien," dit-il. "S'il en coûte un supplément de nickel, nous ne sommes pas payer pour cela."

C'était ce qu'il a dit à un gestionnaire qui essayait de vendre Peach sur l'idée d'un centre de remise en forme physique où les employés peuvent faire de l'exercice, le principe étant que tout le monde ferait mieux de travailler parce que les employés en santé sont les employés heureux, etc. pêche pratiquement jeté hors de son bureau.

Et maintenant il marche dans mon usine et font des ravages dans le nom de l'amélioration du service à la clientèle. C'était même pas le premier combat J'ai eu avec Peach. Il y a eu quelques autres, même si aucun n'est aussi grave que celle d'hier. Ce qui me dérange est que j'ai utilisé de s'entendre très bien avec la pêche. Il fut un temps où je pensais que nous étions amis. Lorsque j'étais sur son personnel, nous aimerions rester dans son bureau à la fin de la journée et parfois seulement de parler pendant des heures. Une fois de temps en temps, nous allions prendre un verre ensemble. Tout le monde croyait que j'étais nez brun le gars. Mais je crois qu'il a aimé moi précisément parce que je n'étais pas. Je n'ai bon travail pour lui. Nous avons sympathisé ensemble.

Il était une fois, une soirée de folie à Atlanta à la réunion annuelle des ventes, lorsque Peach et moi et un groupe de marketing de wackos ont volé le piano bar de l'hôtel et avaient un chant accompagné dans l'ascenseur. Les autres clients de l'hôtel qui étaient en attente d'un ascenseur, les portes s'ouvrent, et là, nous serions, à mi-chemin dans le refrain d'une chanson à boire irlandaise

Peach assis là sur le clavier chatouillant les ivoires. (c'est un assez bon joueur de piano, trop). Après une heure, le directeur de l'hôtel enfin pris avec nous. D'ici là, la foule était devenue trop grande pour l'ascenseur, et nous étions sur le toit qui chante à l'ensemble de la ville. J'ai dû tirer de loi hors de ce combat avec les deux videurs whorn le manager s'était enrôlé pour tuer la partie. Quelle nuit que c'était. Le projet de loi et j'ai fini par faire griller les uns les autres avec du jus d'orange à l'aube d'une gargote manger sur le mauvais bout de la ville.

Peach était celui qui me fait savoir que j'avais vraiment un avenir dans cette entreprise. Il était le gars qui m'a tirée dans le pic-ture quand je n'étais qu'un ingénieur de projet, quand tout ce que je savais c'est la façon d'essayer dur. C'est lui qui est venu me chercher pour aller à l'administration centrale. C'est Peach qui le configurer pour que je puisse revenir en arrière et obtenir mon MBA.

Nous sommes maintenant crier par d'autres. Je ne peux pas le croire.

De 7:50, je suis parking ma voiture dans le garage sous le bâtiment UniCo. Le personnel de la division de la pêche et son occupent trois étages de l'immeuble. Je sors de la voiture et obtenir mon porte-documents à partir de l'agrégation. Il pèse environ 10 livres aujourd'hui, parce que c'est plein de rapports et imprimés d'ordinateur. J'attends pas à avoir une belle journée. Avec un froncement sur mon visage, je commence à marcher vers l'ascenseur.

"Al !" J'entends derrière moi.

Je me tourne, c'est Nathan Selwin venant vers moi. J'espère en lui. "Comment ça va ?" demande-t-il.

"d'accord. Bon de vous revoir," Je lui dis. Nous avons commencer à marcher ensemble. "J'ai vu la note sur votre rendez-vous à l'équipe de pêche. Félicitations."

"Merci," dit-il. "Bien sûr, je ne sais pas si c'est le meilleur endroit pour être en ce moment avec tout ce qu'il se passe."

"Comment se fait-il ? Le projet de loi vous gardant de nuit ?"

"Non, c'est pas ça," dit-il. Puis il s'arrête et me regarde. "n'avez-vous pas entendu les nouvelles ?"

"Qu'en est-il ?"

Il s'arrête soudainement et regarde autour de lui. Il n'y a personne d'autre autour de nous.

"A propos de la division, dit-il à voix basse. J'haussement ; je ne sais pas de quoi il parle.

"L'ensemble de la division va sur le bloc," dit-il.

Tout le monde sur quinze est dans leur déchirage pantalon. Peach a obtenu le Mot de Granby il y a une semaine. Il a jusqu'à la fin de l'année à

Améliorer les performances, ou l'ensemble de la division va jusqu'à la vente. Et je ne sais pas si c'est vrai, mais j'ai entendu dire que si spécifiquement Granby la division va, la pêche va avec."

"Êtes vous sûr ?"

Nathan acquiesce et ajoute, "Apparemment, il a été dans les décisions pour un bon moment."

Nous commençons à marcher.

Ma première réaction est qu'il n'est pas étonnant que Peach a agi comme un fou ces derniers temps. Tout ce qu'il a travaillé pour est en péril. Si une autre société achète la division, la pêche n'auront pas même un emploi. Les nouveaux propriétaires vous souhaitez nettoyer la maison et il ne risque pas de commencer par le sommet.

Et que dire de moi, vais-je avoir un emploi ? Bonne question, Rogo. Avant cette audience, j'allais sur l'hypothèse que le pêcher serait sans doute m'offrir une sorte de position si l'usine est fermée. C'est habituellement la façon dont il va. Bien sûr, il n'est peut-être pas ce que je veux. Je sais qu'il n'y a pas de plantes UniWare dehors là dans le besoin d'un manager. Mais je me suis dit que peut-être que Peach allait me donner mon ancien travail personnel retour-bien que je sais aussi c'est déjà épuisé et que j'ai entendu dire que Peach est très satisfait avec le gars. Venez pour penser à elle, il n'genre de menacer d'hier avec son mot d'ouverture que je risque de ne pas avoir un emploi.

Merde, je pourrais être de la rue dans trois mois !

"Ecoute, Al, si quelqu'un vous demande, vous n'avez pas entendu tout cela de moi," dit Nat.

Et il est parti. Je me retrouver seul dans le couloir sur le quinzième étage. Je ne me souviens même pas avoir obtenu sur l'ascenseur, mais ici je suis. Je me souviens vaguement de me parler de Nat sur le chemin vers le haut, dire quelque chose au sujet de tout le monde en mettant à leur curriculum vitae.

Je regarde autour de moi, se sentir stupide, me demande où je suis censé être maintenant, puis je me souviens de la réunion. J'ai la tête en bas, la salle où je vois d'autres entrer dans une salle de conférence.

Je vais dans et prendre place. Peach est debout à l'extrémité de la table. Un projecteur de diapositives est assis en face de lui. Il commence à parler. Une horloge sur le mur indique que c'est exactement 8 heures.

Je regarde les autres. Il y a une vingtaine d'entre eux, la plupart d'entre eux à la recherche de Peach. L'un d'eux, Hilton Smyth, me regarde. C'est un directeur d'usine, aussi, et c'est un gars Je n'ai jamais aimé beaucoup. Pour une chose, je n'aime pas son style - il est toujours à promouvoir quelque chose de nouveau, il fait, et la plupart du temps ce que

Il fait n'est pas vraiment différente de ce que chacun autrement fait. De toute façon, il me regarde comme si il a contrôle de moi. Est-ce parce que j'ai l'air un peu secoué ? Je me demande ce qu'il sait. Je fixe à l'arrière jusqu'à ce qu'il se tourne vers la pêche.

Quand je suis enfin profiter de ce que Peach est en train de dire, je trouve qu'il tourne la discussion sur le contrôleur de division, Ethan Frost, une fine et ridée, garçon, qui, avec un peu de maquillage, pourrait doubler pour la grande faucheuse.

Les nouvelles ce matin, il convient à l'messenger. Le premier trimestre vient de s'achever, et c'est été un terrible partout. La division est maintenant en vrai danger d'une pénurie de liquidités. Toutes les ceintures doivent être serrées.

Lorsque le gel est fait, la pêche et les produits à livrer certains stern parle de la façon dont nous allons relever ce défi. J'essaie d'écouter, mais après ses deux premières phrases, mon esprit retombe. Tout ce que j'entends sont des fragments.

"... impératif pour nous de minimiser le risque de baisse..." "..." acceptable à notre posture marketing actuelle..." "..." sans réduire les dépenses stratégiques..." "..." faut sacrifier..." "..." l'amélioration de la productivité à tous les endroits..."

Graphiques de l'un projecteur à diapositives commencent à clignoter sur l'écran. Un échange incessant de mesures entre pêche et les autres n'en finit pas. Je fais un effort, mais je juste ne peux pas concen- trate.

"... premier trimestre des ventes en recul de 22 % par rapport à il y a un an..." "..." les coûts des matières premières total augmenté..." "..." -d'œuvre directe d'heures appliqué aux heures rémunérées ont une haute de trois semaines..." "..." maintenant si vous regardez nombres d'heures appliquées à la production par rapport à la norme, nous repartons par plus de 12 pour cent sur cette efficacité..."

Je me raconte que j'ai pour s'emparer de moi-même et faire attention. J'ai la main dans ma veste pour obtenir un stylo pour prendre des notes.

"Et la réponse est claire," dit le pêcheur. "L'avenir de notre entreprise dépend de notre capacité d'augmenter la productivité."

Mais je ne peux pas trouver un stylo. J'ai donc la main dans mon autre poche. Et je sors le cigare. Je fixe. Je ne fume pas plus. Pendant quelques secondes je me demande où diable ce cigare est venu.

Et puis je me souviens.

4

Il y a deux semaines, je porte le même costume que maintenant. C'est retour dans le bon temps quand je pense que tout ira bien. Je suis en voyage, et je suis entre les avions à l'O'Hare. J'ai quelques temps-, alors j'ai rendez-vous à l'un des salons de la compagnie aérienne. A l'intérieur, l'endroit est rempli de types d'affaires comme moi. Je suis à la recherche d'un siège à cet endroit, le regard sur les trois-pièces fines rayures et les femmes au parti conservateur de blazers et ainsi de suite, quand mon regard s'arrête sur le yar- mulke portés par l'homme dans le chandail. Il est assis près d'une lampe, de la lecture, son livre dans une main et son cigare dans l'autre. À côté de lui il y a un siège vide. Je fais pour elle. Pas jusqu'à ce que j'ai assis près d'elle ne frappe-moi je crois que je sais ce

Guy.

Dans l'exécution de quelqu'un que vous connaissez au milieu de l'un des aéroports les plus fréquentés dans le monde porte un choc avec elle. Au début, je ne suis pas sûr que c'est vraiment lui. Mais il ressemble trop à le physicien J'ai utilisé de savoir pour lui d'être n'importe qui mais Jonas. Comme je commence à s'asseoir, il lève les yeux vers moi de son livre, et je vois sur son visage la même question muette : Dois-je sais que vous ?

"Jonas ?" Je lui demande.

"OUI ?"

"Je suis Alex Rogo. Se souvenir de moi ?"

Son visage me dit qu'il n'est pas tout à fait.

"Je savais que il y a quelque temps," lui dis-je. "J'étais étudiant. J'ai obtenu une bourse pour aller étudier certains des modèles mathématiques sur lequel vous étiez en train de travailler. Vous vous souvenez ? J'avais une barbe à l'époque."

Un petit flash de reconnaissance enfin le frappe. "Bien sûr ! Oui, je me souviens de vous. 'Alex', c'était ?"

"droit".

Une serveuse me demande si je voudrais quelque chose à boire. Je commande un scotch et soda et demander à Jonas si il va me rejoindre. Il décide qu'il vaut mieux ne pas ; il doit partir sous peu.

"Alors, comment êtes-vous ces jours-ci ?" Je

demande. "Occupé", dit-il. "Très occupé. Et vous ?"

"Même ici. Je suis sur mon chemin à Houston dès maintenant," dis-je. "Et vous ?"

"New York", explique Jonas.

Il semble un peu ennuyeux avec cette ligne de chit-chat et regarde comme si il voulait finir la conversation. Une seconde de silence tombe entre nous. Mais, pour le meilleur ou pour le pire, j'ai cette tendance (que je n'ai jamais réussi à maîtriser) de combler le silence dans une conversation avec ma propre voix.

"C'est drôle, mais après tous ces plans que j'avais à l'époque d'aller dans la recherche, je me suis retrouvé à l'entreprise," dis-je. "Je suis un homme de l'usine-ager maintenant pour UniCo."

Jonas acquiesce. Il semble plus intéressé. Il prend une bouffée de son cigare. J'ai continuer à parler. Il ne prend pas beaucoup pour me soutenir.

"En fait, c'est pourquoi je suis sur mon chemin à Houston. Nous appartenons à une association des fabricants, et l'association a invité à être UniCo sur un panneau pour parler de la robotique à la conférence annuelle. J'ai été choisi par UniCo, parce que ma plante a le plus d'expérience avec des robots."

"Je vois," dit Jonas. "c'est un discus- sion technique ?"

"Plus d'affaires que techniques orientées," dis-je. Puis-je re- député, j'ai quelque chose que je peux lui montrer. "Attendez une seconde. . . ."

Je ouvrir ma serviette sur mes genoux et tirez sur l'avance copie du programme l'association m'a envoyé.

"Nous voici," je dis, et de lire la liste pour lui. » «Robotique : Solution à la crise de la productivité de l'Amérique dans le nouveau millénaire ... un panel d'utilisateurs et d'experts traite de l'impact à venir de l'Indus- trial sur des robots de fabrication américaine." ' "

Mais quand je repense à lui, Jonas ne semble pas très impressionnés. Je figure, bon, il est une personne ; il ne va pas à comprendre le monde des affaires.

"Vous dites que votre usine utilise des robots ?"

demande-t-il. "Dans quelques départements, oui," dis-je.

"Ils ont vraiment augmenté la productivité dans votre usine ?"

"Bien sûr qu'ils ont," dis-je. "Nous avons eu-quoi ?" Je scrute le plafond de la figure. "Je pense que c'est un trente-six pour cent d'amélioration dans un domaine."

"Vraiment . . . Trente-six pour cent ?" demande à Jonas. "Alors votre com- pany fait trente-six pour cent de plus d'argent à partir de votre usine, à l'installation de certains robots ? Incroyable."

Je ne peux pas retenir un sourire.

"Eh bien . . . Non," dis-je. "Nous souhaitons tous que c'était aussi facile que ! Mais c'est beaucoup plus compliqué que cela. Voir, c'était juste dans un ministère que nous avons eu une trente-six pour cent d' amélioration."

Jonas regarde son cigare, puis il s'éteint dans le cendrier. "Alors il n'a pas vraiment d'augmenter la productivité," dit-il.

Je sens mon sourire gel.

"Je ne suis pas sûr de comprendre," dis-je.

Jonas se penche en avant d'un air de conspirateur et dit, "Laissez-moi vous demander quelque chose, juste entre nous : a été en mesure d'expédier votre usine même une marchandise de plus par jour à la suite de ce qui s'est passé dans le département où vous avez installé les robots ?"

Je marmonne, "Eh bien, je devrais vérifier les numéros . . ." "Avez-vous le feu qui que ce soit ?" demande-t-il.

Je pencher en arrière en le regardant. Que diable veut-il dire par là ?

"Tu veux dire à personne, elle ne nous pondre ? Parce que nous avons installé les robots ?" dis-je.

"Non, nous avons une entente avec notre union que personne ne sera mis à pied en raison de l'amélioration de la productivité. Nous avons déplacé les gens vers d'autres emplois. Bien entendu, lorsqu'il y a un ralentissement des affaires, nous avons des mises à pied."

"Mais les robots eux-mêmes ne pas réduire vos dépenses personnes de l'usine", dit-il.

"Non," je l'admets.

"Alors, dites-moi, n'vos stocks ?" demande à Jonas. Je rire.

"Hé, Jonas, qu'est-ce ?" Je lui dis.

"dis-moi," dit-il. "Les inventaires n'descendre ?"

"A première vue, je dois dire que je ne pense pas. Mais j'aimerais vraiment avoir à vérifier les chiffres."

"Vérifiez vos chiffres si vous voulez", dit Jonas. "Mais si vos stocks n'ont pas diminué . . . et que votre employé n'étaient pas des frais réduits . . . et si votre entreprise n'est pas vendre plus de produits-qui, de toute évidence, il ne peut pas, si vous n'êtes pas plus d'expédition d'eux-alors vous ne pouvez pas me dire ces robots ont augmenté la productivité de votre usine."

Dans le creux de mon ventre, j'ai ce sentiment comme vous devriez probablement si vous étiez dans un ascenseur et le câble s'est cassé.

"Ouais, je vois ce que vous dites, d'une certaine façon," Je lui dis. "Mais mon efficacité s'en allait, mes coûts descendit-"

"ont-ils ?" demande à Jonas. Il ferme son livre.

"Bien sûr qu'ils ont fait. En fait, ces économies sont en moyenne bien au-dessus de quatre-vingt-dix pour cent. Et mon coût par article descendit envisager- bien. Laissez-moi vous dire, pour rester compétitif de nos jours, nous devons faire tout notre possible pour être plus efficace et réduire les coûts."

Mon verre arrive ; la serveuse le met sur la table à côté de moi. Je part un dix et attendre pour elle de me donner le change.

"Avec de tels une haute efficacité, vous devez exécuter votre robots constamment," dit Jonas.

"Absolument", je lui dis. "Nous avons à. Sinon, nous perdions nos économies sur notre coût par pièce. Et l'efficacité diminue. C'est vrai non seulement pour les robots, mais à notre production d'autres ressources. Nous devons continuer à produire pour rester efficaces et maintenir notre avantage de coût."

"Vraiment ?" dit-il.

"Bien sûr. Bien sûr, ce n'est pas de dire que nous n'avons pas de nos problèmes."

"Je vois," dit Jonas. Puis il sourit. "Allez ! Être honnête. Vos stocks sont exorbitants, n'est-il pas ?"

Je pense à lui. Comment sait-il ? "Si vous voulez dire que nos travaux en cours-" "l'ensemble de vos stocks," dit-il.

"Eh bien, cela dépend. Certains endroits, oui, ils sont hauts," dis-je.

"Et tout est toujours en retard ?" demande à Jonas. "Vous ne pouvez pas expédier quoi que ce soit à l'heure ?"

"Une chose que je vais avouer," Je lui dis, c'est que nous avons énormément de difficulté à satisfaire les dates d'expédition. C'est une question grave avec clients ces derniers temps."

Jonas hoche la tête, comme s'il l'avait prédit.

"Attendez une minute ici . . . comment se fait connaître ces choses ?" Je lui demande.

Il sourit à nouveau.

"Juste un pressentiment", explique Jonas. "En plus, je vois ces symptômes dans beaucoup des usines de fabrication. Vous n'êtes pas seul."

Je dis, "mais n'êtes-vous pas un physicien ?"

"Je suis un scientifique, dit-il. "Et maintenant, vous pourriez dire que je suis en train de travailler dans la science de l'organisation - dépôt de fabrication en particulier."

"Ne savais pas qu'il existait une telle science." "Il y a maintenant," dit-il.

"Quoi que ce soit vous êtes en, vous avez mis le doigt sur deux de mes plus gros problèmes, j'ai à vous donner que," Je lui dis. "Comment se fait-"

Je m'arrête parce que Jonas est s'exclamant quelque chose en hébreu. Il a atteint dans une poche de son pantalon pour sortir une vieille montre.

"Désolé, Alex, mais je vois que je vais rater mon avion si je ne suis pas pressé, dit-il.

Il se lève et prend son manteau.

"C'est trop mauvais," dis-je. "Je suis un peu intrigué par un couple de choses que vous avez dit."

Jonas se met en pause.

"Oui, eh bien, si vous pouvez commencer à réfléchir à ce que nous avons discuté, vous pourriez probablement obtenir votre installation hors de l'ennui, c'est".

"Hey, peut-être que je vous ai donné la mauvaise impression," Je lui dis. "Nous avons eu quelques problèmes, mais je ne dirais pas que l'usine est en *difficulté*."

Il me regarde droit dans les yeux. Il sait ce qui se passe, je pense.

"Mais vous dire ce que," J'entends moi-même en disant : "J'ai du temps à tuer. Pourquoi ne pas marcher jusqu'à votre avion ? Auriez-vous l'esprit ?"

"Non, pas du tout," dit-il. "Mais il faut se dépêcher."

Je me lève et prends mon manteau et porte-documents. Mon verre est assis là. Je prends un rapide slurp du haut et l'abandonne. Jonas est déjà son chant chemin vers la porte. Il m'attend à le rattraper. Puis les deux d'entre nous l'étape dans le couloir, où les gens se précipitent partout. Jonas part à un rythme rapide. Il faut un effort à le suivre.

"Je suis curieux," Je dis à Jonas, "Que faites vous pensez que quelque chose n'allait pas avec mon usine ?"

"Vous m'avez vous-même," dit Jonas. "Non, je ne savais pas."

"Alex", dit-il, "il était clair pour moi à partir de vos propres mots que vous n'êtes pas en cours d'exécution comme une plante efficace que vous pensez que vous êtes. Vous utilisez exactement le contraire. Vous êtes en cours d'exécution très *efficace en usine*."

"Pas en fonction des mesures," Je lui dis. "Êtes-vous en train de me dire que mon peuple a tort dans ce qu'ils êtes signalé

. . . qu'ils mentent à moi ou quelque chose ?"

"Non," dit-il. "Il est très peu probable que vos gens sont mentir à vous. Mais vos mesures sont certainement."

"Ouais, d'accord, nous sommes parfois les chiffres de massage ici et là. Mais tout le monde a à jouer ce match."

"Vous êtes à côté de la question," dit-il. "Vous *pensez que* vous êtes *run-ning* une usine efficace . . . mais votre pensée est mauvais."

"Quel est le problème avec ma pensée ? C'est pas différent de la façon de penser de la plupart des autres gestionnaires."

"Oui, exactement," dit Jonas.

"Qu'est-ce que ça veut dire ?" Je lui demande ; je commence à se sentir quelque peu insulté par le présent.

"Alex, si vous êtes comme presque tout le monde dans ce monde, vous avez accepté tant de choses sans doute que vous n'êtes pas vraiment la pensée du tout," dit Jonas.

"Jonas, je pense tout le temps," lui dis-je. "C'est une partie de mon travail."

Il hoche la tête.

"Alex, dis-moi encore pourquoi vous croyez que vos robots sont comme une grande amélioration."

"Parce qu'ils l'augmentation de la productivité," dis-je. "Et qu'est-ce que la productivité ?"

Je pense que pour une minute, essayez de vous rappeler.

"Conformément à la façon dont mon entreprise est le définir," Je lui dis, 'il y a une formule que vous utilisez, quelque chose au sujet de la valeur ajoutée par employé est égal. . . ."

Jonas hoche la tête à nouveau.

"Quelle que soit la façon dont votre entreprise définit, ce n'est pas ce qu'est réellement la productivité," dit-il. "oublions pour un instant à propos des formules et tout ça, et dites-moi seulement en vos propres mots, à partir de votre expérience, qu'est-ce que cela signifie d'être productif ?"

Nous nous empressons autour d'un coin. En face de nous, je vois, sont les détecteurs de métal et les agents de sécurité. J' avais l'intention de s'arrêter et de dire

D-bye pour lui, ici, mais Jonas ne ralentit pas.

"dis-moi, qu'est-ce que cela signifie d'être productif ?" demande-t-il de nouveau comme il marche dans un détecteur de métal. De l'autre côté il calks pour moi. " personnellement à vous, qu' est-ce que cela signifie ?"

J'ai mis ma serviette sur le convoyeur et le suivre à travers. Je me demande, qu'est-ce qu'il veut entendre ?

De l'autre côté, je suis en lui disant, "Bien, je suppose que cela signifie que je suis l'accomplissement de quelque chose."

"Exactement !" dit-il. "Mais vous êtes accomplir quelque chose en termes de quoi ?"

"En termes d'objectifs," dis-je.

"Oui !" dit Jonas.

Il atteint sous son chandail dans sa poche de chemise et sort un cigare. Il mains à moi.

"Mes compliments," dit-il. "Lorsque vous êtes productif vous accomplissez quelque chose en termes de votre objectif, non ?"

"droit", je dis que j'ai récupéré mon porte-documents.

Nous sommes couramment passés porte après porte. J'essaie de faire correspondre des foulées stridentes pour Jonas.

Et il dit, "Alex, je suis venu à la conclusion que la productivité est l'acte d'une société plus près de son objectif. Chaque action qui apporte une société plus près de son objectif est productif. Chaque action qui n'apporte pas une société plus près de son but n'est pas productif. Vous me suivez ?"

"Ouais, mais . . . En fait, Jonas, c'est juste le simple bon sens," Je lui dis.

"C'est simple logique est ce que c'est," dit-il.

On s'arrête. Je le regarde son billet à la main à travers le compteur.

"Mais c'est trop simplifié," Je lui dis. "Cela n'a pas me dire quelque chose. Je veux dire, si je me déplace vers mon but Je suis productive et si je ne suis pas, alors je ne suis pas productif-alors quoi ?"

"Ce que je vous dis est, la productivité n'a de sens que si vous savez ce que votre but est, dit-il.

Il prend son ticket et commence à marcher vers la porte.

"Bien, alors," dis-je. "Vous pouvez regarder-le de cette façon. L'un de mes objectifs de l'entreprise est d'accroître l'efficacité. Par conséquent, chaque fois que j'augmente l'efficacité, je suis d'être productifs. C'est logique."

Jonas arrête de marcher. Il se tourne vers moi.

"Savez-vous ce que votre problème, c'est ?" Il me demande. "Bien sûr," dis-je. "J'ai besoin d'une meilleure efficacité."

"Non, ce n'est pas votre problème," dit-il. "Votre problème est que vous ne savez pas ce qu'est l'objectif. Et, d'ailleurs, il n'y a qu'un but, n'importe ce que l'entreprise."

Les souches que moi pour une seconde. Jonas commence à marcher vers la porte de nouveau. Il semble que tout le monde a maintenant disparu à bord. Seuls les deux d'entre nous sont laissés dans la salle d'attente. Je continue après lui.

"Attendez une minute ! Que voulez-vous dire, je ne sais pas ce qu'est l'objectif ? Je sais ce que l'objectif est," Je lui dis.

Maintenant, nous sommes à la porte de l'avion. Jonas se tourne vers moi. L'hôtesse de l'air à l'intérieur de la cabine est à nous.

"Vraiment ? Alors, dites-moi, quel est le but de votre organisation manufactur ?" demande-t-il.

"L'objectif est de fabriquer des produits aussi efficacement que possible," Je lui dis.

"Faux", explique Jonas. "Ce n'est pas ça. Quel est le vrai but ?"

Je le fixer d'un air absent.

L'hôtesse se penche à travers la porte.

"Sont soit de vous faire monter à bord de cet avion ?"

Jonas dit à elle, "Juste une seconde, s'il vous plaît." Puis il se tourne vers moi. "Allez, Alex ! Rapidement ! Me dire le vrai but, si vous savez ce que c'est."

"Pouvoir ?" Je pense.

Il a l'air surpris. "Eh bien . . . pas mal, Alex. Mais vous n'obtenez pas seulement par le fait de pouvoir fabriquer quelque chose."

L'hôtesse est énérvé. "Monsieur, si vous n'obtenez pas sur cet appareil, vous devez revenir au terminal," dit-elle froidement.

Jonas ne tient pas compte d'elle. "Alex, vous ne pouvez pas comprendre la moyenne- ment de la productivité sans savoir ce que l'objectif est. Jusqu'alors, vous jouez beaucoup de jeux avec les chiffres et les mots."

"Okay, alors c'est la part de marché," Je lui dis. "C'est notre objectif." "Est-il ?" demande-t-il.

Il entre dans l'avion.

"Hé ! Vous ne pouvez pas me dire ?" J'appelle à lui.

"Pensez-y, Alex. Vous pouvez trouver la réponse avec votre propre esprit," dit-il.

Il remet l'hôtesse de son billet, regarde moi et les vagues au revoir. Je pose ma main à l'arrière de l'onde et découvrir Je suis maintenant toujours le cigare il m'a donné. Je le mets dans ma poche de veste de costume. Quand je regarde de nouveau, il est parti. Un porte-agent impatient appoires et me dit carrément qu'elle va fermer la porte.

5

C'est un bon cigare.

Pour un connaisseur de tabac, il serait peut-être un peu sèches, puisqu'il a passé plusieurs semaines à l'intérieur de mon veston. Mais je renifler avec plaisir au cours de la pêche grande réunion, alors que je me souviens de cet autre, étranger, rencontre avec Jonas.

Où était-il vraiment plus étrange que cela ? Peach est devant nous appuyant sur le centre d'un graphique avec une longue aiguille de bois. Tourbillons de fumée lentement dans le faisceau du projecteur. En face de moi, une personne est sincèrement à piquer une calculatrice. Tout le monde sauf moi, c'est écoute attentivement, ou notes, ou l'offre de comment.

". . Paramètres . cohérentes . . . indispensable de gain . . . ma- trix d'avantage . . . vaste pré-profitent récupération . . . l'opéra- tion indices . . . fournir la preuve tangentielle. . ."

Je n'ai aucune idée de ce qui se passe. Leurs paroles sonnent comme une langue différente pour moi, pas une langue étrangère, mais une langue exactement une fois que je savais que vaguement et rappeler maintenant. Les termes semblent familiers pour moi. Mais maintenant je ne suis pas sûr de ce qu'ils veulent vraiment dire. Ils ne sont que des mots.

Vous jouez beaucoup de jeux avec les chiffres et les mots.

Pendant quelques minutes il y à Chicago's O'Hare, j'ai essayé de penser à ce que Jonas avait dit. Il avait fait beaucoup de sens pour moi d'une certaine façon ; il avait eu quelques bons points. Mais c'était comme si quelqu'un à partir d'un autre monde avait parlé à moi. J'ai eu à se déchargent. J'ai dû aller à Houston et parler de robots. Il était temps d'attraper mon propre avion.

Maintenant je m demande si jonas pourrait être plus près de la vérité que j'ai d'abord pensé. Parce que comme je l'œil de face à face, j'obtiens ce gut instinct qu'aucun de nous ici n'a rien de plus qu'un sorcier de mieux comprendre les médicaments que nous pratiquons. Notre tribu est en train de mourir et que nous sommes dans notre danse de la fumée de cérémonie pour exorciser le diable qui's nous en difficulté.

Quel est le vrai but ? Personne ici n'a jamais demandé quoi que ce soit que de base. Peach est le chant à propos des coûts et des possibilités de "pro- ductivité" Objectifs et ainsi de suite. Hilton Smyth est disant alléluia à tout ce que proclame le pêcher. Est-ce que quelqu'un vraiment comprendre ce que nous faisons ?

À 10 heures, les appels à la pêche une pause. Tout le monde sauf moi quitte pour le reste des chambres ou pour le café. Je reste assis jusqu'à ce qu'ils sont hors de la salle.

Que diable fais-je ici ? Je me demande ce que c'est bon pour moi - ou l'un d'entre nous - d'être assis ici dans cette salle. A cette réunion (qui est prévue pour la plupart de la journée) va faire concurrence de mon usine, enregistrer mon travail, ou aide personne faire quoi que ce soit à l'avantage de n'importe qui ?

Je ne peux pas gérer cela. Je ne sais même pas ce qu'est la productivité. Alors, comment cela peut-il être autre chose qu'un gaspillage total ? Et avec cette pensée je me trouve la farce mes documents dans mon porte-documents. Je l'enclencher en position fermée. Et puis j'ai tranquillement se lever et de marcher.

J'ai la chance d'abord. Je le fais à l'ascenseur sans que personne ne disait rien pour moi. Mais pendant que j'attends là, Hilton Smyth vient flâner passé.

"Vous n'êtes pas tirer sur nous, êtes-vous ?" demande-t-il.

Pendant une seconde, je considère la question d'ignorer. Mais ensuite, je me rends compte que Smyth pourraient délibérément dire quelque chose à la pêche.

"doivent", je tiens à lui. "J'e've a obtenu une situation qui a besoin de mon attention de nouveau à l'usine."

"Quoi ? D'urgence ?" "Vous pouvez l'appeler ainsi."

L'ascenseur vous ouvre ses portes. Je fais un pas dans. Smyth est en me regardant avec un regard interrogateur pendant qu'il marche par expression. Les portes se ferment.

Il traverse mon esprit qu'il y a un risque de feu Peach-moi pour sortir de sa réunion. Mais qui, à mon état d'esprit que je marche dans le garage pour ma voiture, ne ferait que raccourcir de trois mois d'anxiété, ce jusqu'à ce que je soupçonne est peut-être inévitable.

Je ne suis pas retourner à l'usine tout de suite. Je conduire autour pendant un moment. Je ferai la voiture vers le bas une route et suivez-la jusqu'à ce que j'en ai assez, puis prendre un autre chemin. Quelques heures de passage. Je ne suis pas où je suis, je veux juste être à l'extérieur. La liberté est une sorte d'exhila- 0 jusqu'à ce qu'il devient ennuyant.

Comme je conduis, j'essaie de garder mon esprit au large de l'entreprise. J'essaie d' effacer de ma tête. La journée s'est avérée être nice. Le soleil est de sortie. C'est chaud. Pas de nuages. Ciel bleu. Même si le pays a encore un printemps précoce, d'austérité tout jaune-brun, c'est une bonne journée pour être à l'école buissonnière.

Je me souviens regardant ma montre juste avant que j'arrive à l' usine

Gates et voyant qu'il est passé 1 P.M. Je vais ralentir pour en faire le tour par la porte, quand je ne sais pas combien d'autre à dire il-il juste ne se sent pas exact. Je pense à l'usine. Et j'ai mis mon pied sur le gaz et de continuer. J'ai faim ; je pense peut-être que je devrais faire le déjeuner.

Mais je suppose que la vraie raison est que je ne veux simplement pas être trouvée à ce jour. J'ai besoin de penser et je ne serai jamais capable de le faire si je rentre dans le bureau maintenant.

En haut de la route, à environ un mille est un peu pizzeria. Je vois qu'ils sont ouverts, donc je m'arrête et rendez-vous dans. Je suis parti conservateur, j'en tire une pizza moyenne avec double fromage, pepperoni, saucisses, champignons, pep- pers, piments, olives noires et l'oignon, et-
mmmmmmmm

-une pincée d'anchois. Pendant que j'attends, je ne peux pas résister à l'Munchos sur le stand par la caisse, et je lui dis le sicilien qui gère l'endroit pour mettre mon nom pour un couple de sacs de bière noix, quelques jetons, et taco-pour plus tard - certains bretzels. Trauma aiguise mon appétit. Mais il y a un problème. Vous juste ne pouvez pas laver à grande eau les écrous de la bière avec de la soude. Vous avez besoin de la bière. Et devinez ce que je vois dans le refroidisseur. Bien sûr, je n'ai pas l'habitude de boire pendant la journée . . . mais j'examine la façon dont la lumière est frappant ces boîtes froid glacial. . . .

"vis".

Je sors un six de Bud.

Vingt-trois dollars et soixante-deux cents et je suis sorti de là.

Juste avant l'usine, de l'autre côté de l'autoroute, il y a une route de gravier menant une basse colline. C'est une route d'accès à une sous-station à 800 mètres. Sur l'impulsion, donc je tourne la roue fortement. La Mazda va rebondir sur l'autoroute sur le gravier et qu'une main rapide enregistre ma pizza à partir de la parole. Nous soulever un peu de poussière obtenir jusqu'au dessus.

Je garer la voiture, déboutonner ma chemise, enlever ma cravate et manteau pour les sauver de l'inévitable, et d'ouvrir mes goodies.

Une certaine distance au-dessous, en bas de l'autre côté de la route, c'est mon usine. Elle se trouve dans un champ, une grosse boîte en acier gris sans fenêtres. A l'intérieur, je sais, il y a environ 400 personnes au travail de jour. Leurs voitures sont garées dans le lot. Je regarde comme un camion dos entre deux autres assis au déchargement des quais. Les camions apportent les matériaux qui les machines et les hommes à l'intérieur sera utiliser pour faire quelque chose. Sur le côté opposé, plus de camions sont remplis de ce qu'ils ont produites. En termes simples, c'est quoi de hap- uverture. Je suis censée gérer ce qui se passe là-bas.

Je la pop haut sur une des bières et d'aller travailler sur la pizza.

La plante a l'aspect d'un monument. C'est comme si elle a toujours été là, comme si il sera toujours là. Je sais que l'usine n'est que d'environ quinze ans. Et ce n'est peut-être pas ici autant d'années à partir de maintenant.

Alors quel est le but ?

Que sommes-nous censés faire ici ? Ce qui garde ce lieu de travail ?

Jonas a dit qu'il n'y avait qu'un seul objectif. Eh bien, je ne vois pas comment cela peut être. Nous faisons beaucoup de choses dans le cours de nos activités quotidiennes, et ils sont tous importants. La plupart d'entre eux de toute façon ... ou nous n'aurions pas les faire. Ce que l'enfer, ils pourraient être tous les objectifs.

Je veux dire, par exemple, l'une des choses qu'une association de fabrication doit faire est d'acheter des matières premières. Nous avons besoin de ces matériaux pour fabriquer, et nous avons à les obtenir au meilleur coût, et ainsi acheter au meilleur coût, est très importante pour nous.

La pizza, en passant, est primo. Je suis chowing vers le bas sur mon deuxième lorsque certains petite voix dans ma tête me le demande, mais est ce le but ? L'achat d'un bon rapport coût-efficacité est la raison de l'existence de l'usine ?

Je dois en rire. J'ai presque s'étouffer.

Ouais, c'est ça. Certains de la brillante idiots dans l'achat sûr n'agissent comme si c'est le but. Ils location entrepôts pour le stockage toute la merde ils achètent de façon rentable. Qu' est-ce que nous avons aujourd'hui ? Un trente-deux mois de fil de cuivre ? Un mois de sept- inventaire d'Inox ? Toutes sortes de choses. Ils've a obtenu des millions et des millions lié à ce qu'ils've acheté

-et à des prix fantastiques.

Non, m'exprimer ainsi, et économique de l'achat n'est certainement pas l'objectif de cette usine.

Qu'est-ce qu'on fait ? Nous employons des gens par centaines ici, et par les dizaines de milliers tout au long de UniCo. Nous, le peuple, sont censés être UniCo's "atout le plus important," comme certains P.R. flack formulée qu'une seule fois dans le rapport annuel. Brosse le taureau et il est vrai que l'entreprise ne pourrait pas fonctionner sans de bonnes personnes de diverses compétences et professions.

Personnellement, je suis content qu'il fournit de l'emploi. Il y a beaucoup à dire pour un salaire régulier. Mais fournir des emplois aux personnes n'est sûrement

Pourquoi l'usine existe. Après tout, combien de personnes avons-nous mis à pied jusqu'à présent ?

Et de toute façon, même si l'emploi à vie offert UniCo comme certaines entreprises japonaises, je ne pouvais pas dire que l'objectif est l'emploi. Beaucoup de gens semblent penser et agir comme si c'était le but (l'empire des capacités gestionnaires du ministère et les responsables politiques pour n'en nommer que deux), mais l'usine ne s'est pas construite dans le but de payer les salaires et donner aux gens quelque chose à faire.

Bon, alors, pourquoi l'usine construite en premier lieu ?

Il a été construit pour produire des produits. Pourquoi ne pas être l'objectif ? Jonas a dit qu'il ne l'était pas. Mais je ne vois pas pourquoi il n'est pas le but. Nous sommes une entreprise de fabrication. Cela signifie que nous avons de fabriquer quelque chose, n'est-ce pas ? N'est-ce pas là toute la question, pour produire des produits ? Autrement, pourquoi sommes-nous ici ?

Je pense à certains des mots J'ai entendu ces derniers temps. Qu'en est-il de qualité ?

Peut-être que c'est tout. Si vous n'avez pas de fabriquer un produit de qualité, tout ce que vous avez à la fin est un groupe d'erreurs coûteuses. Vous devez répondre aux exigences du client avec un produit de qualité, ou d'ici peu vous n'avez pas une entreprise. UniCo appris ses ERP- fils sur ce point.

Mais nous avons déjà appris cette leçon. Nous avons mis en œuvre un important effort pour améliorer la qualité. Pourquoi n'est pas l'avenir de l'usine se- cure ? Et si la qualité était réellement l'objectif, alors comment se fait un com- pany comme très près de Rolls Royce a fait faillite ?

Seule la qualité ne peut être l'objectif. C'est important. Mais c'est pas le but. Pourquoi ? En raison de coûts ?

Si la production à faible coût est essentielle, alors l'efficacité semble être la réponse. D'accord . . . c'est peut-être les deux ensemble : la qualité et l'efficacité. Ils n'ont tendance à aller main dans la main. Le moins d'erreurs faites, le moins les travaux que vous avez à faire, ce qui peut conduire à une réduction des coûts et ainsi de suite. C'est peut-être ce que Jonas voulait dire.

La production d'un produit de qualité efficacement : que doit être l'objectif. C'est sûr que ça sonne bien. "La qualité et l'efficacité." Ce sont deux belles paroles. Un peu comme "maman."

Je suis assis en arrière et pop le haut sur une autre bière. La pizza est maintenant juste un au mémoire. Pour quelques instants, je suis satisfait.

Mais quelque chose n'est pas assis. Et c'est plus qu'indi- gestion de déjeuner. Pour produire efficacement des produits de qualité

Sonne comme un bon objectif. Mais cet objectif peut maintenir l'usine travailler ?

Je suis dérangé par certains des exemples qui viennent à l'esprit. Si l'objectif est de produire un produit de qualité efficace, alors comment se fait-il pas toujours de Volkswagen est Bugs ? C'était un produit de qualité qui pourraient être produits à faible coût. Ou, en remontant un manières, comment se fait-il que Douglas n'a pas à faire de DC-3 ? Erything de ev- J'ai entendu dire, le DC-3 était un bon avion. Je parie que s'ils avaient continué à faire d'eux, ils pourraient se tourner-les dès aujourd'hui beaucoup plus efficacement que les DC-10's.

Ce n'est pas suffisant pour qu'un produit de qualité sur une base efficace. L'objectif doit être quelque chose d'autre.

Mais quoi ?

Comme je bois ma bière, je me trouve en contemplant la finition lisse de la bière en aluminium puis-je détenir dans ma main. La technologie de production de masse est vraiment quelque chose. De penser que cela peut jusqu'à récemment, était une pierre dans le sol. Puis, avec un certain savoir-faire et certains outils et tournez le rock dans un poids léger, pratique metal que vous pouvez utiliser encore et encore. C'est assez fantastique-

Attendez une minute, je pense. C'est tout !

Technologie : c'est vraiment ce qu'il en est. Nous avons à demeurer à la fine pointe de la technologie. Il est essentiel de la société. Si nous ne faisons pas suivre le rythme de la technologie, nous avons fini. Ainsi, c'est dans ce but.

Ainsi, à bien y penser . . . Ce n'est pas droite. Si la technologie est le but réel d'une organisation de la fabrication, alors comment se fait-il le plus de postes de responsabilité ne sont pas dans la recherche et le développement ? Comment se fait-il que la R&D est toujours sur le côté de chaque entreprise graphique que j'ai jamais vu ? Et supposons que nous n'avez la dernière de chaque type de machine nous pourrions utiliser serait-il nous sauver ? Non, il ne serait pas. Si la technologie est importante, mais ce n'est pas l'objectif.

L'objectif est peut-être une combinaison de l'efficacité, la qualité et la technologie. Mais alors je suis de retour pour dire que nous avons beaucoup d'importants objectifs. Et c'est pas vraiment rien dire, mis à part le fait qu'il n'est pas carré avec ce que Jonas m'a dit.

Je suis perplexe.

Je regarde en bas de la colline. En face de la grande boîte en acier de la plante il y a une petite boîte en verre et en béton qui abrite les bureaux. La mienne est l'office sur l'angle avant gauche. Le strabisme à

Il, je peux presque voir la pile de messages téléphoniques ma secrétaire qui est dans ma brouette. Oh bien. Je lève ma bière pour un bon long limace. Et comme je l'incliner ma tête en arrière, je les vois.

Au-delà de l'usine sont deux autres bâtiments longs et étroits. Ils sont nos entrepôts. Elles sont remplies à la toiture avec les pièces de rechange et les marchandises invendues nous n'avons pas été en mesure de décharger encore. Vingt millions de dollars dans l'inventaire de produits finis : des produits de qualité de la plus récente technologie, tous les produits de façon efficiente, tous assis dans leurs boîtes, tous les scellés dans le plastique avec des cartes de garantie et un soupçon de l'air d'usine et de tous les l'attente de quelqu'un pour les acheter.

Si c'est tout. UniCo n'est évidemment pas cette plante juste pour remplir un entrepôt. L'objectif est la vente.

Mais si l'objectif est la vente, pourquoi ne pas accepter de Jonas part de marché alors que l'objectif ? La part de marché est encore plus important qu'un objectif de ventes. Si vous avez la plus grande part du marché, vous avez les meilleures ventes dans votre industrie. Capturer le marché et vous l'avez fait. N'est-ce pas ?

Peut-être pas. Je me souviens de l'ancienne ligne, "nous perdons de l'argent, mais nous allons faire avec le volume." Une entreprise ne vendent parfois à perte ou à un taux supérieur au taux de rentabilité qu'Unico a été connu pour n-juste pour décharger les stocks. Vous pouvez avoir une grande part du marché, mais si vous n'êtes pas faire de l'argent, qui s'en soucie ?

De l'argent. Eh bien, bien sûr . . . l'argent est la grande chose. Peach va nous arrêter, parce que l'installation de l'entreprise coûte trop d'argent. Je dois donc trouver des moyens de réduire l'argent que l'entreprise est en train de perdre. . . .

Attendez une minute. Supposons que j'ai fait quelques chose incroyablement brillants et les pertes si nous avons battu même. Est-ce que cela nous sauver ? Pas à long terme, il ne serait pas. L'usine n'était pas construit juste pour qu'il puisse atteindre le seuil de rentabilité. UniCo n'est pas en affaires juste pour qu'il puisse atteindre le seuil de rentabilité. La société existe pour faire de l'argent.

Je le vois maintenant.

L'objectif d'une entreprise de fabrication, est de faire de l'argent.

Autrement, pourquoi n'J. Bartholomew Granby démarrer son entreprise retour en 1881 et aller au marché avec son poêle à charbon améliorés ? C'était pour l'amour d'appareils ? S'agissait-il d'un geste public magnanime à apporter chaleur et réconfort à des millions ? L'enfer, non. Vieux J. Bart a-t-il à faire un paquet. Et il a réussi parce que le poêle a été un

Joyau d'un produit, dans la journée. Et puis les investisseurs lui a donné plus d'argent pour qu'ils pourraient faire une montagne et J. Bart pourrait contribuer encore plus grande.

Mais faire de l'argent est le seul objectif ? Quels sont tous ces autres choses que j'ai été à se soucier ?

J'arrive à mon porte-documents, prenez un tampon juridique jaune et prendre un stylo de ma poche de manteau. Puis je fais une liste de tous les articles les gens pensent comme objectifs : l'achat d'un bon rapport coût-efficacité, d'em- ment de bonnes personnes, de la haute technologie, la production de produits, de la production de produits de qualité, la vente de produits de qualité, de conquérir des parts de marché. J'ai même ajouter quelques autres comme les communications et la satisfaction du client.

Tous ces sont essentiels à l'exécution de l'entreprise avec succès. Que permettent-ils de faire ? Ils permettent à l'entreprise de faire de l'argent. Mais ils ne sont pas les objectifs eux-mêmes ; elles sont tout simplement les moyens d'atteindre l'objectif.

Comment puis-je savoir pour sûr ?

Eh bien, je ne vois pas. Absolument pas. Mais l'adoption de "faire de l'argent" comme l'objectif d'une entreprise de fabrication, ressemble à une assez bonne hypothèse. Parce que, d'une part, il n'est pas un article sur cette liste qu' un fichu si l'entreprise n'est pas faire de l'argent.

Parce que ce qui se passe si une entreprise ne veut pas faire de l'argent ? Si l'entreprise ne veut pas faire de l'argent par la production et la vente des produits, ou par des contrats d'entretien, ou en vendant certains de ses actifs, ou par d'autres moyens . . . La société est terminée. Il va cesser de fonctionner. L'argent doit être l'objectif. Rien d'autre travaille à sa place. De toute façon, c'est la seule hypothèse que j'ai à faire.

Si l'objectif est de faire de l'argent, puis (le mettre en termes Jonas pourrait avoir utilisé), une action qui nous pousse à faire de l'argent est productif. Et une action qui prend loin de faire de l'argent est non productif. Pour la dernière année ou plus, l'usine a été l'abandon de l'objectif plus que vers lui. Afin de sauver l'usine, j'ai pour la rendre productive ; j'ai à faire de l'usine faire de l'argent pour l'UniCo. C'est une déclaration simplifiée de ce qui se passe, mais c'est exacte. Au moins c'est un point de départ logique.

À travers le pare-brise, le monde est lumineux et froid. La lumière du soleil semble être devenu beaucoup plus intense. Je regarde autour de moi comme si je viens de sortir d'une transe. Tout est familier, mais semble de nouveau pour moi. Je prends mon dernier avaler de la bière. J'ai soudainement l'impression d'avoir à y aller.

6

Selon ma montre, il est environ 4 h 30 lorsque je le parc dans l'usine Mazda lot. Une chose que j'ai géré de manière efficace aujourd'hui est de se soustraire à l'office. J'arrive à mon porte-documents et de sortir de la voiture. La boîte de verre du bureau en face de moi, c'est silencieux comme la mort. Comme d'une embuscade. Je sais qu'ils sont tous à l'intérieur d'attente pour moi, attendant de bondir. Je décide de décevoir tout le monde. Je décide de faire un détour par l'usine. Je tiens simplement à porter un regard nouveau sur les choses.

Je marche jusqu'à une porte dans l'usine et aller à l'intérieur. De mon porte-documents, j'ai l'ai toujours des lunettes de sécurité. Il y a un rack du casque par un des bureaux par le mur. J'ai voler l'un à partir de là, le mettre sur pied et à l'intérieur.

Comme je l'ai autour d'un coin et entrer dans une des zones de travail, j'ai pen- pah de surprendre trois gars assis sur un banc dans une des baies ouvertes. Ils partagent un journal, la lecture et la conversation avec les autres. L'un d'eux me voit. Il pousse les autres. Les journaux- par est replié avec la grâce d'un serpent disparaître dans l'herbe. Tous les trois d'entre eux nonchalamment devenir utile et aller dans trois directions différentes.

J'ai marché sur par une autre fois. Mais aujourd'hui il me rend folle. Bon sang, le tarif horaire de gens connaissent cette plante est en difficulté. Avec les mises à pied, nous avons eu, ils doivent savoir. On dirait qu'ils avaient tous essayer de travailler plus fort pour sauver ce lieu. Mais ici nous avons trois gars, tous d'entre eux faisant probablement dix ou douze dollars de l'heure, assis sur leurs ânes. Je vais et trouver leur superviseur.

Après je lui dis que trois de ses gens sont assis autour avec rien à faire, il me donne une excuse à la façon dont la plupart d'entre eux ont pris sur leurs quotas et ils attendent plus de pièces.

Alors je lui dis, "Si vous ne pouvez pas les garder au travail, je vais trouver un ministère qui le peuvent. Maintenant trouver quelque chose à faire pour eux. Vous utilisez votre peuple, ou perdre 'em-vous compris ?"

À partir de dans l'allée, je regarde par-dessus mon épaule. L'offre super a maintenant les trois gars déménagement certains matériaux d'un côté de l'allée à l'autre. Je sais que c'est probablement juste quelque chose pour les tenir occupés, mais ce que l'enfer ; au moins ces gens travaillent. Si je n'avais pas dit quelque chose, qui sait combien de temps ils ont siégé là ?

Puis il me vient à l'esprit : ces trois gars font quelque chose maintenant, mais est-ce que cela va nous aider à faire de l'argent ? Ils travaillent peut-être, mais sont-ils productifs ?

Pour un instant, je envisage d'aller en arrière et dire la surveillance dors à faire ces gars produisent effectivement. Mais, bien . . . il y a peut-être pas vraiment quelque chose pour eux de travailler sur l'instant. Et même si je pourrais peut-être ces gars ont changé pour certains- endroit où ils pourraient produire, comment savoir si ce travail nous aide à faire de l'argent ?

C'est une étrange pensée.

Je suppose que mettre les gens à travailler et à gagner de l'argent sont la même chose ? Nous avons eu tendance à le faire dans le passé. La règle de base a été juste garder tout le monde et tout dehors ici travailler tout le temps ; continuer à pousser ce produit hors de la porte. Et quand il y a pas de travail à faire, en faire. Et quand nous ne pouvons pas rendre le travail, passer les gens autour. Et quand vous ne pouvez toujours pas faire fonctionner, les mettre à pied.

Je regarde autour de moi et la plupart des gens *travaillent* . Les gens ici sont au ralenti dans l'exception. Tout le monde travaille presque tout le temps. Et nous ne faisons pas de l'argent.

Certains escaliers jusqu'zig-zag, l'un des murs, l'accès à l'un des ponts roulants. Je les monter jusqu'à ce que je suis à mi-chemin sur le toit et peut regarder par-dessus de l'usine à partir de l'un des atterrissages.

Chaque moment, beaucoup, beaucoup de choses se passent là-bas. Pratiquement tout ce que je vois est une variable. La complexité de cette plante à n'importe quelle usine est l'esprit-bog-gling si vous y penser. Les situations sur le sol sont toujours en évolution. Comment puis-je contrôler ce qui se passe ? Comment diable suis-je censé savoir si toute action dans l'usine est productif ou non productif à faire de l'argent ?

La réponse est censée être dans ma mallette, qui est lourd dans ma main. C'est rempli de tous ces rapports et d'impressions et de trucs que Lou m'a donné pour la réunion.

Nous n'avons beaucoup de mesures qui sont censés nous dire si nous sommes productifs. Mais ce qu'ils vraiment nous dire des choses comme si quelqu'un là-bas "travaillé" pour toutes les heures que nous avons payé lui de travail. Ils nous disent si le rendement par heure respecté nos normes pour le travail. Ils nous disent le "coût des produits", ils nous disent "écarts" de la main-d'œuvre directe, toutes ces choses. Mais comment puis-je vraiment savoir si ce qui se passe ici, c'est faire de l'argent pour nous, ou

Si nous ne faisons que jouer des jeux comptables ? Il doit y avoir un lien, mais comment le définir ?

Je shuffle retour en bas de l'escalier.

Peut-être je devrais juste rédiger rapidement une note de cloques sur le mal de lire les journaux sur l'emploi. Pense que nous allons le mettre de nouveau dans le noir ?

Au moment où j'ai enfin mis le pied à l'intérieur de mon bureau, il est passé 17 heures et la plupart des personnes qui pourraient avoir été en attente pour moi sont partis. Fran était probablement l'un des premiers à la porte. Mais elle m'a laissé tous leurs messages. J'arrive à peine à voir le téléphone sous eux. La moitié des messages semblent être à partir de la loi de pêche. Je suppose qu'il a retenu mon acte de disparition.

Avec réticence, je décroche le téléphone et composer son numéro. Mais Dieu est miséricordieux. Il sonne pour une quinte deux minutes ; pas un- réponse. Je respire calmement et raccrochez.

S'asseoir dans ma chaise, en voyant le rouge et or de la fin de l'après-midi, je continue à penser à propos de mesures, sur toutes les façons d'utiliser pour évaluer les performances de la réunion : Horaires et dates d'échéance, la rotation des stocks, les ventes totales, les dépenses totales. Est-ce qu'il y a une carte simplifiée moyen de savoir si nous faisons de l'argent ?

Il y a un léger coup à la porte. Je passe. C'est

Lou.

Comme je l'ai mentionné plus tôt, Lou est le contrôleur de l'usine. Il est un paunchy, homme plus âgé qui est d'environ deux ans avant la retraite . Dans la meilleure tradition des comptables, il porte horn-rimmed lunettes bifocales. Même s'il s'habille de costumes coûteux, certainement il semble toujours regarder un peu frumpled. Il est venu ici à partir de la corporate il y a environ vingt ans. Son poil est blanc de neige. Je pense que sa raison de vivre est d'aller à l'ACP, conventions et buste lâche. La plupart du temps, il est très doux-mannered-jusqu'à ce que vous essayer de mettre quelque chose de plus sur lui. Puis il se transforme en Godzilla.

"Salut," dit-il de la porte.

Je roule ma main, faisant signe de venir.

"Juste voulu souligner que le projet de loi pêche appelé cet après-midi," dit Lou. "Vous n'étiez pas censés être dans une rencontre avec lui aujourd'hui ?"

"Qu'est-ce que le projet de loi veulent ?" Je demande, en ignorant la question.

"Il avait besoin de quelques mises à jour sur certains chiffres," dit-il. "Il semblait vexé de que vous n'étiez pas ici."

"Avez-vous obtenu ce qu'il besoin ?" Je demande.

"Oui, la plupart *d'elle*," dit Lou. "Je l'a envoyé à lui ; il doit le faire dans la matinée. La plupart des c'était comme la substance que je vous ai donné."

"Qu'en est-il du reste ?"

"Juste quelques choses que j'ai à tirer ensemble," dit-il. "Je devrait l'avoir demain."

"Permettez-moi de le voir avant qu'il aille, d'accord ?" Je dis. "Juste pour que je sais." "Oh, bien sûr," dit Lou.

"Hé, vous avez une minute ?"

"Ouais, Quoi de Jusqu' ?" Il Demande : Probablement S'attendant Moi
À Lui donner l'aperçu de ce qui se passe entre moi et le pêcher.

"Assieds-toi," lui dis-je. Lou
tire une chaise.

Je pense que pour une seconde, essayant de cette phrase correctement. Lou attend.
expectantly

"Ce n'est qu'un simple, question fondamentale," dis-je. Lou sourit.

"C'est le genre que j'aime."

"Diriez-vous que l'objectif de cette entreprise est de faire de l'argent ?" Il éclate de
rire.

"Êtes-vous sérieux ?" demande-t-il. "c'est une question piège ?" "Non,
dites-le moi."

"Bien sûr que c'est de faire de l'argent !" dit-il.

Je Répéter Pour lui : "Alors L Objectif De L Entreprise est de faire
de l'argent, non ?"

"Ouais," dit-il. "Nous avons à produire des produits, aussi."

"Bon, maintenant attendez une minute," Je lui dis. "La production de produits

Juste un moyen d'atteindre l'objectif."

Je cours à travers la ligne de base de raisonnement avec lui. Il lis- des dizaines. C'est un lumineux
assez guy, Lou. Vous n'avez pas à expliquer à lui très peu de chose. À la fin de tout cela, il est
d'accord avec moi.

"Alors, que faites-vous en venir ?"

"Comment pouvons-nous savoir si nous faisons de
l'argent ?" "Eh bien, il y a beaucoup de façons," dit-il.

Pour les prochaines minutes, Lou va sur à propos de ventes totales, et la part de marché, et la
rentabilité, et les dividendes versés à stockhold- ers, et ainsi de suite. Enfin, je tiens ma main.

"Permettez-moi de mettre de cette façon," dis-je. "Supposons que vous allez re-
-. Le rite des manuels scolaires. Supposons que vous n'avez pas tous ces termes et vou avez à
faire. Quel serait le nombre minimum de mesures dont vous auriez besoin afin de savoir si nous
voulons faire de l'argent ?"

Lou met un doigt le long de son visage et par son double foyer strabismes à son service.

"Eh bien, vous devriez avoir une sorte de mesure absolu- ment," dit-il. "Quelque chose à vous dire en dollars ou en yens ou quel- jamais combien d'argent vous avez fait."

"Quelque chose comme le résultat net, non ?" Je demande.

"Ouais, le bénéfice net," dit-il. "Mais tu as besoin de plus que cela. Parce qu'une mesure absolue ne va pas vous dire grand chose."

"Ah oui ?" dis-je. "Si je sais combien d'argent j'ai fait, pourquoi ai-je besoin de savoir autre chose ? Vous me suivez ? Si j'ajoute ce que j'ai faite, et je soustraire mes dépenses, et je reçois mon profit net-Que faut-il savoir de plus ? J'ai fait, disons, \$10 millions de dollars, soit 20 millions, ou quoi que ce soit."

Pour une fraction de seconde, Lou obtient une lueur dans ses yeux comme je suis idiot.

"Très bien," dit-il. "Disons que vous comprendre et vous venez avec \$10 millions de bénéfice net ... une mesure absolue. A première vue, cela ressemble à beaucoup d'argent, comme vous avez vraiment ratisé en elle. Mais combien avez-vous commencer ?"

Il fait une pause pour l'effet.

"Vous voyez ? Combien a-t-il pour réaliser que 10 millions de dollars ? S'agissait-il simplement d'un million de dollars ? Puis vous avez fait dix fois plus d'argent que vous avez investi. Dix pour un. C'est assez bon. goddamned Mais disons que vous avez investi un milliard de dollars. Et vous avez seulement fait un piètre dix millions de dollars ? C'est assez mauvais."

"Ok, ok," dis-je. "J'étais juste pour être sûr."

"Donc vous avez besoin d'une mesure relative, aussi," Lou continue. "Vous avez besoin de quelque chose comme le retour sur investissement . . . Le retour sur investissement, une comparaison de l'argent par rapport à l'argent investi."

"Très bien, mais avec ces deux, nous devrions être en mesure de dire à quel point l'entreprise en général, ne devrions-nous pas ?" Je demande.

Lou près de hoche, puis il obtient un regard lointain. "Et bien. . ." dit-il.

Je pense à elle aussi.

"Tu sais," dit-il, "il est possible pour une entreprise de montrer le profit net et un bon retour sur investissement et toujours faire faillite."

"Tu veux dire s'il manque d'argent comptant," dis-je.

"Exactement," Il Dit. "Bad Paieme Flow Est Ce que Tue La plupart De Les entreprises qui vont dessous."

"Alors Vous Avoir À Count Paiem Flow Comme Un Troisième

Il hoche la tête.

"Ouais, mais suppose que vous avez suffisamment de rentrées chaque mois pour couvrir les dépenses pour une année," Je lui dis. "Si vous avez suffisamment de flux de trésorerie, alors il n'a pas d'importance."

"Mais si vous ne le faites pas, rien d'autre questions," dit Lou. "C'est une mesure de survie : rester au-dessus de la ligne et vous êtes d'accord, rendez-vous ci-dessous et vous êtes mort."

Nous regardons dans les yeux.

"C'est passe pour nous, n'est-ce pas ?" demande à Lou.

Je hoche la tête.

Lou regarde ailleurs. Il est calme.

Puis il dit, "Je savais que cela allait arriver. Juste une question de temps." Il s'arrête. Il regarde en arrière pour moi.

"Et nous ?" demande-t-il. "Ne rien dire à la pêche ?" "ils pensent à propos de nous fermeture vers le bas."

"y aura une consolidation ?" demande-t-il.

Ce qu'il est vraiment d'être posée est de savoir si il va avoir un emploi.

"honnêtement, je ne sais pas, Lou," Je lui dis. "J'imagine que certaines personnes pourraient être transférés à d'autres plantes ou d'autres divisions, mais on n'a pas eu ce genre de détails."

Lou Prend Un Cigarette Out De L Pack Dans Son Shirt
Poche. Je le regarde stamp la fin de manière répétée sur le bras de son fauteuil.

"Deux années de mauvais à faire avant la retraite, il marmonne.

"Hé, Lou," dis-je, essayant de le soulever par désespoir, "le pire ce serait probablement pour vous serait une retraite anticipée." "Fichtre !" dit-il. "Je ne *veux pas* une retraite anticipée !"

Nous sommes Les deux Quartier calme Pour Certains Le temps. Lou
Lights Son Cigarette. Nous sommes assis là.

Enfin je dis, "Regardez, je n'ai pas abandonné." "Al, Si Peach dit que nous fini-"

"Il n'a pas dit cela. Nous avons encore le temps."

"Combien ?" demande-t-il.

"trois mois," dis-je.

Il rit mais tous. "Laisse tomber, Al. Nous ne pourrons jamais le faire."

"J'ai dit je ne suis pas abandonner. D'accord ?"

Pendant une minute, il ne dit rien. Je suis assis là en sachant que je ne suis pas sûr si je suis pour lui dire la vérité. Tout ce que j'ai pu faire jusqu'ici, c'est comprendre que nous avons à faire de l'usine faire de l'argent. D'amende, Rogo, maintenant *comment* le faisons-nous ? J'entends une respiration lourde Lou coup de
fumée. La

Avec la résignation dans sa voix, il dit, "Ok, Al. Je vais vous donner toute l'aide que je peux. Mais. ..."

Il laisse la phrase inachevée, agite sa main dans l'air.

"Je vais avoir besoin de cette aide, Lou," Je lui dis. "Et la première chose que j'ai besoin de vous est de garder tout cela à vous-même pour le moment. Si le mot sort, nous ne sommes pas en mesure de trouver quelqu'un pour soulever un doigt autour d'ici."

"Ok, mais vous savez ce ne reste pas un secret pour longtemps", dit-il.

Je sais qu'il a raison.

"Alors comment comptez-vous sur l'enregistrement de cet endroit ?" demande à Lou.

"La première chose que j'essaie de faire est d'obtenir une image claire de ce que nous avons à faire pour rester en affaires," dis-je.

"Oh, alors c'est ce que tous ces trucs avec les mesures est à propos, dit-il. "Ecoute, Al, ne perdez pas votre temps avec tout cela. Le système est le système. Vous voulez savoir quel est le problème ? Je vais vous dire quel est le problème."

Et il le fait. Pendant environ une heure. La plupart de ce que j'ai entendu parler, c'est le genre de chose que tout le monde a entendu parler : c'est la faute du syndicat ; si tout le monde voudrait simplement travailler plus fort, car personne ne se soucie de la qualité de la main-d'œuvre étrangère ; regardez-nous ne pouvons soutenir la concurrence sur les coûts, et ainsi de suite, et ainsi de suite. Il a même me dit quel genre d'auto-flagellation nous devrions administrer afin de châtier nos-mêmes. Lou surtout souffle de vapeur. C'est pourquoi je le laisse parler.

Mais je me demande s'asseoir là. Lou est en réalité un mec. Nous sommes tous assez lumineux ; UniCo a beaucoup de chambres lumineuses et bien des gens instruits sur la paie. Et je suis assis ici à écouter Lou prononcer son opinions, laquelle s'appuient les bons qu'ils rouler sa langue, et j'ai gagné-der pourquoi c'est que nous sommes de glisser minute par minute vers obliv-ion, si nous sommes vraiment si intelligent.

Quelque temps après le coucher du soleil, Lou décide d'aller à la maison. Je reste. Après Lou est parti, je suis assis là à mon bureau avec un bloc de papier en face de moi. Sur le papier, J'écris les trois mesures que Lou et j'ai accepté sont essentiels pour savoir si l'entreprise gagne de l'argent : le bénéfice net, le retour sur investissement et flux de trésorerie.

J'essaie de comprendre s'il y a une de ces trois mesures qui peuvent être favorisées au détriment des deux autres et de me permettre de poursuivre l'objectif. Par expérience, je sais qu'il y a beaucoup de jeux les gens au sommet peuvent jouer. Ils peuvent faire

L'entreprise à fournir un plus grand bénéfice net cette année à l'ex- pense du résultat net dans les années à venir (ne pas financer toute la R&D, par exemple ; ce genre de chose). Ils peuvent faire un tas d'aucun-risque des décisions et d'être l'une de ces mesures semblent grandes tandis que les autres puent. En dehors de cela, les rapports entre les trois peut-être varient en fonction des besoins de l'entreprise.

Mais alors je suis assis en arrière.

Si j'étais J. Bart Granby III assis en haut de ma tour de l'entreprise, et si mon contrôle sur l'entreprise ont été Se- cure, je ne voudrais pas jouer l'un de ces jeux. Je ne voudrais pas voir une augmentation de la mesure tandis que les deux autres étaient ig- nored. Je veux voir l'augmentation du bénéfice net *et du* retour sur investissement *et les* flux de trésorerie ; tous trois d'entre eux. Et je veux voir tous les trois d'entre eux augmentent tout le temps.

L'homme, pensez-y. Nous aimerions *vraiment* faire de l'argent si on pouvait avoir toutes les mesures simultanément et aller jusqu'à jamais.

Donc, c'est l'objectif :

Pour faire de l'argent par l'augmentation du bénéfice net, tout en simultane- ment augmenter le retour sur investissement, et simultanément dans- sement du flux de trésorerie.

Je écrire que vers le bas en face de moi.

Je trouve que je suis sur un rouleau maintenant. Les morceaux semblent être juste ensemble. J'ai trouvé un objectif clair. J'ai travaillé sur trois mesures liées à l'évaluation des progrès vers l'objectif. Et je suis venu à la conclusion que l'augmentation simultanée dans les trois mesures sont ce que nous devrions essayer d'atteindre. Pas mal pour une journée de travail. Je crois que Jonas serait fier de moi.

Alors maintenant, je me demande, comment puis-je établir un lien direct entre les trois mesures et ce qui se passe dans mon usine ? Si je peux trouver une relation logique entre nos activités quotidiennes et la performance globale de l'entreprise puis j'aurai une base pour savoir si quelque chose est productif ou non-productifs

. . . déménagement vers l'objectif ou loin de lui.

Je vais à la fenêtre et regarder dans le noir.

Une demi-heure plus tard, c'est aussi sombre dans mon esprit que c'est à l'extérieur de la fenêtre. Dans ma tête sont des idées sur les marges bénéficiaires et les investissements en capital et main- d'œuvre directe du contenu, et c'est très conventionnel. C'est la même ligne de pensée de base tout le monde a été à la suite d'une centaine d'années. Si je comprends bien, je vais venir à la

Mêmes conclusions que tout le monde et cela signifie que je n'aurez pas de meilleure compréhension de ce qui se passe que maintenant.

Je suis coincé.

Je tourne le dos à la fenêtre. Derrière mon bureau est une bibliothèque ; je sors un livre, feuilletter, remettez-le, tirez une autre, feuilletter, mettre de nouveau.

Enfin, j'ai eu. Il est tard.

Je vérifie ma montre et je suis choqué. C'est passé 10 heures. Tout d'un coup, je me rends compte que je n'ai jamais appelé Julie pour lui faire savoir que je n'allait pas être à la maison pour le dîner. Elle va vraiment être en rogne contre moi ; elle est toujours quand je n'appelle pas.

Je décroche le téléphone et compose. Julie répond.

"Salut," dis-je. "Devinez qui a eu une journée pourrie."

"Oh ? Alors qu'est-ce qui est nouveau ?" dit-elle. "Il se trouve ma journée n'était pas trop chaud non plus."

"Très bien, alors nous avons tous les deux eu jours pourris," Je lui dis. "Désolé de ne pas appeler avant. Je me suis enveloppé dans quelque chose."

Longue pause.

"Eh bien, je ne pourrais pas obtenir une garde de toute façon," dit-elle.

Puis il se lève sur moi ; nos reportée night out a été sup- posés pour être ce soir.

"Je suis désolé, Julie. Je suis vraiment. Il glissa juste complètement mon esprit," Je lui dis.

"J'ai fait le dîner, dit-elle. "Quand on n'avait pas montré jusqu'au bout de deux heures, nous avons mangé sans vous. Le vôtre est dans le micro-ondes si vous voulez."

"Merci."

"N'oubliez pas votre fille ? La petite fille qui est en amour avec vous ?" demande à Julie.

"Vous n'avez pas à être sarcastique."

"Elle a attendu par la vitre avant pour vous toute la soirée jusqu'à ce que j'ai fait son aller au lit."

J'ai fermé les yeux.

"Pourquoi ?" Je

demande.

"Elle a eu une surprise à vous montrer", dit Julie. Je dis :

"Écoutez, je serai à la maison dans environ une heure." "Pas d'urgence", dit Julie.

Elle raccroche avant que je puisse dire au revoir.

En effet, il est inutile de se précipiter à la maison à ce stade du jeu. J'ai mon casque et lunettes et prendre une marche dans le

Plante à payer une visite à Eddie, mon second poste de superviseur, et de voir comment tout se passe.

Quand je m'y rends, Eddie n'est pas dans son bureau ; il s'agit d'une chose sur le sol. Je lui ai appelé. Enfin, je vois arriver du chemin vers le bas à l'autre bout de l'usine. Je le regarde pendant qu'il marche vers le bas. C'est une période de cinq minutes d'attente.

Quelque chose à propos de Eddie a toujours irrité moi. C'est un com- superviseur compétentes. Pas exceptionnel, mais il va bien. Son travail n'est pas ce qui m'inquiète. C'est quelque chose d'autre.

Je regarde la marche régulière de l'Eddie. Chaque étape est très régulière.

Puis il me frappe. C'est ce qui m'irrite sur Eddie : c'est la manière qu'il marche. Eh bien, c'est plus que cela ; Eddie's walk est symbolique de la sorte de personne il est. Il marche un peu pigeon-toed. C'est comme s'il est littéralement marcher une ligne droite et étroite. Ses mains cross, raide, en face de lui, semblant point à chaque pied. Et il fait tout ce qu'il lu dans un manuel quelque part que c'est comment marche- ing est censée être faite.

Comme il s'approche, je pense qu'Eddie n'a probablement jamais fait quelque chose d'incorrect dans toute sa vie, à moins que l'on s'attendait de lui. L'appeler monsieur de la régularité.

Nous parlons d'une partie des commandes en cours. Comme d'habitude, tout est hors de contrôle. Eddie, bien sûr, ne s'en rendent pas compte. Pour lui, tout est normal. Et si c'est normal, il doit avoir raison.

Il me dit en détail sur ce qui est en cours d'exécution de ce soir. Juste pour l'enfer, J'ai envie de demander Eddie pour définir ce qu'il fait ce soir en termes de quelque chose comme le résultat net.

Je veux lui demander, "Dire, Eddie, comment va notre impact sur ROI été dans la dernière heure ? D'ailleurs, quelle est votre journée de travail fait pour im- prouver des flux de trésorerie ? Sommes-nous à faire de l'argent ?"

Ce n'est pas qu'Eddie n'a pas entendu parler de ces termes. C'est juste que ces préoccupations ne font pas partie de son monde. Son monde est l'un mea- sured en termes de pièces à l'heure, l'homme-heures de travail, le nombre de commandes. Il connaît les normes du travail, il le sait, il sait des facteurs de rebut des temps, il sait les dates d'expédition. Le résultat net, retour sur investissement, les flux de trésorerie--c'est juste parler de l'administration centrale à Eddie. C'est absurde de penser que je pourrais mesurer Eddie's world par ces trois. Pour Eddie, il n'y a qu'une vague association entre ce qui se passe sur son quart de travail et combien d'argent l'entreprise. Même si j'ai pu ouvrir l'esprit d'Eddie pour le plus grand univers, il serait encore très difficile d'établir une connexion claire entre les valeurs ici sur

L'usine et les valeurs sur les nombreux étages du siège social d'UniCo. Ils sont trop différents. Au milieu d'une phrase, Eddie Avis importants je suis en le regardant bizarrement. "Quelque chose de mal ?" demande à Eddie.

7

Quand j'arrive à la maison, la chambre est sombre à l'exception d'une lumière. J'essaie de le maintenir tranquille que j'entre. Fidèle à sa parole, Julie m'a laissé certains dîner au micro-ondes. Comme j'ouvre la porte pour voir ce délicieux traiter m'attend (il semble y avoir une variété de viande mystère) J'entends un bruit derrière moi. Je me retourne, et il n'est ma petite fille, Sharon, au bord de la cuisine.

"Eh bien ! Si ce n'est pas im Muffet !" J'exclamer. "Comment est le tuffet ces jours ?"

Elle sourit. "Oh . . . pas mal."

"Comment se fait-il que vous êtes up si tard ?" Je demande.

Elle vient de l'avant avec une enveloppe. Je m'assois à la table de cuisine et la mettre sur mon genou. Elle mains l'enve-lope à moi d'ouvrir.

"C'est mon bulletin," dit-elle.

"Sans blague ?"

"Vous avez de l'examiner," elle me dit. Et je le fais.

"Vous avez obtenu tous les A !" dis-je.

Je lui donne un gros baiser et squeeze.

"C'est formidable !" Je lui dis. "C'est très bon, Sharon. Je suis vraiment fier de vous. Et Til bet vous avez été le seul enfant dans votre classe pour bien le faire."

Elle hoche la tête. Elle doit me dire tout. Je la laisse continuer, *et* une demi-heure plus tard, elle est à peine capable de garder les yeux ouverts. Je la porter jusqu'à son lit.

Mais comme je suis fatigué, je n'arrive pas à dormir. Il est minuit passé maintenant. Je suis assis dans la cuisine, et pour le dîner. Mon gamin est d'obtenir un est dans la deuxième année tout en étain flunking à l'entreprise.

Peut-être devrais-je tout abandonner, utiliser ce que j'ai le temps d'essayer à la terre d'un autre emploi. D'après ce que dit Selwin, c'est ce qu'ev-eryone au siège est en train de faire. Pourquoi devrais-je être différente ?

Pendant un moment, j'essaie de me convaincre qu'un appel à un chef- hunter est la chose intelligente à faire. Mais, à la fin, je ne peux pas. Un travail avec une autre entreprise aurait Julie et moi en dehors de la ville, et peut-être que fortune m'apporter une meilleure position que j'ai maintenant mais j'en doute ; mon expérience en tant que directeur d'usine n' a pas

Exactement été stellaire.) Qu'est ce qui me contre l'idée de la recherche d'un autre emploi est J'ai l'impression étaient en fuite. Et je juste ne peux pas faire cela.

C'est pas que je pense que je dois ma vie à l'usine ou la ville ou la société, mais je ne ressens une certaine responsabilité. Et en plus de cela, j'ai investi une grande partie de ma vie à UniCo. Je veux que l'investissement pour rembourser. Trois mois, c'est mieux que rien pour une dernière chance.

Ma décision est, je vais faire tout mon possible pour les trois mois.

Mais qui a décidé, la grande question se pose : qu'est-ce que je peux vraiment faire ? J'ai déjà fait du mieux que je peux avec ce que je sais. Plus de la même chose ne va pas à n'importe quel bon.

Malheureusement, je n'ai pas un an pour retourner à l'école et ré-étudier beaucoup de théorie. Je n'ai même pas le temps de lire les magazines, documents de travail, et les rapports s'empilent dans mon bureau. Je n'ai pas le temps ou le budget pour la visser autour avec des consultants, des études et de toute cette merde. Et de toute façon, même si j'avais le temps et l'argent, je ne suis pas sûr que l'un de ceux qui me donnerait une bien meilleure idée de ce que j'ai maintenant.

J'ai l'impression qu'il y a des choses que je ne prends pas en compte. Si je ne suis jamais à nous sortir de ce trou, je ne peux rien prendre pour acquis ; Tm va devoir surveiller de près et réfléchissez bien à ce qui est fondamentalement passe ... prendre une étape à la fois.

Lentement je me rends compte que les seuls outils que j'ai limitée car ils peuvent être-sont mes propres yeux et oreilles, mes mains, ma voix, mon propre esprit. C'est à peu près tout. Je suis tout ce que j'ai. Et la pensée ne cesse de revenir à moi : Je ne sais pas si c'est suffisant.

Quand j'ai enfin me glisser dans mon lit, Julie est un montant sous les draps. Elle est exactement comme je l'a quittée il y a vingt-et-une heures. Elle dort. Situé à côté d'elle sur le matelas, toujours incapable de dormir, je fixe le plafond foncé.

C'est alors que je décide d'essayer de trouver Jonas à nouveau.

8

Deux étapes après les avoir fait rouler hors du lit le matin, je n'aime pas du tout. Mais au milieu d'une douche du matin, mémoire de mon sort renvoie. Lorsque vous n'avez que trois mois pour travailler, vous n'avez pas beaucoup de temps à perdre à se sentir fatigué. Je rush passé Julie-qui n'a pas grand chose à dire pour moi, et les enfants, qui semblent déjà l'impression que quelque chose ne va pas, et la tête de l'usine.

L'ensemble de la façon dont il n'y je pense à propos de la communication avec Jonas. C'est le problème. Avant que je puisse lui demander son aide, j'ai de le trouver.

La première chose que je fais quand j'arrive à l'office est la porte ont Fran barricade contre les hordes de masse à l'extérieur pour l'attaque frontale. Juste comme j'arrive à mon bureau, Fran me bourdonne ; Bill Peach est sur la ligne.

"Très bien," je mutter.

Je décroche le téléphone.

"Oui, le projet de loi."

"n'avez-vous *jamais* marcher hors de l'une de mes réunions de nouveau," rum- bles de pêche.
"comprenez-vous de moi ?"

"Oui, le projet de loi."

"Maintenant, en raison de votre absence, hier, prématurée, nous avons quelques choses à voir," dit-il.

Quelques minutes plus tard, j'ai tiré Lou au bureau pour m'aider avec les réponses. Peach a ensuite traîné à Ethan Frost et nous allons avoir une conversation à quatre.

Et c'est la dernière chance, j'ai penser à Jonas pour le reste de la journée. Après que j'ai terminé avec Peach, une demi-douzaine de personnes viennent à mon bureau pour une réunion qui a été reporté depuis la semaine dernière.

La prochaine chose que je sais, je regarde par la fenêtre et c'est sombre à l'extérieur. Le soleil s'est couché et je suis toujours au milieu de ma sixième réunion de la journée. Une fois que tout le monde a disparu, je m'occupe de quelques formalités administratives. C'est sept quand je saute dans la voiture pour rentrer à la maison.

En attendant dans le trafic pendant une longue lumière pour devenir vert, j'ai enfin l'occasion de se rappeler comment la journée a commencé. C'est là que j'ai revenir à penser à Jonas. Deux blocs plus tard, je me souviens de mon ancien carnet d'adresses.

Je tire dessus à une station-service et utiliser le téléphone public pour appeler Julie.

"Bonjour," répond-elle.

"Salut, c'est moi," dis-je. "Écoutez, je dois aller à ma mère pour quelque chose. Je ne suis pas sûr combien de temps je vais être, alors pourquoi ne pas aller de l'avant et de manger sans moi."

"La prochaine fois que vous voulez dîner-"

"Regardez, je ne veux pas le chagrin, Julie ; c'est important." Il y a une seconde de silence avant d'entendre le clic.

C'est toujours un peu étrange revient à l'ancien quartier, parce que partout où je regarde est une sorte de mémoire en attendant juste hors de vue dans mon esprit. Je passe le coin où j'avais la lutte avec Bruno Krebsky. Je roule dans la rue où nous avons joué après l'été d'été. Je vois l'allée où j'ai fait ressortir, pour la première fois avec Angelina. Je passe devant le poteau sur lequel j'ai effleuré l'aile de mon vieil homme Chevy (et avait par la suite de travailler deux mois dans la boutique gratuitement à payer pour la réparation). Toutes ces choses. Plus j'arrive à la Chambre, le plus de souvenirs viennent en foule, et plus j'ai ce sentiment que c'est chaud et trop tendue.

Julie déteste venir ici. Lorsque nous avons déménagé en ville, nous avions l'habitude de venir chaque dimanche pour voir ma mère et Danny et son épouse, Nicole. Mais il y a trop de combat à ce sujet, afin de ne pas faire le voyage beaucoup plus.

Je park la Mazda en bordure de rue en face de la marche à la maison de ma mère. C'est un étroit, la brique en rangée, à peu près le même que tout autre sur la rue. Jusqu'à l'angle est mon magasin du vieil homme, l'un mon frère possède aujourd'hui. Les lumières sont éteintes là-bas ; Danny se ferme à six. Sortir de ma voiture, je me sens visible dans mon costume et cravate.

Ma mère ouvre la porte.

"Oh mon dieu," dit-elle. Embrayages elle ses mains sur son cœur. "Qui est mort ?"

"Personne n'est mort, maman," dis-je.

"C'est Julie, n'est-ce pas," dit-elle. "a-t-elle quitté ?" "Pas encore," dis-je.

"Oh," dit-elle. "Eh bien, permettez-moi de voir ... c'est pas la Fête des mères . . ."

"Maman, je suis juste ici pour chercher quelque chose."

"chercher quelque chose ? Chercher ce qui ?" demande-t-elle, se tournant pour me laisser entrer.
 "Entrez, entrez. Vous êtes tous les le froid à l'intérieur. Garçon, tu m'a donné une peur. Ici vous êtes en ville et vous n'avez jamais venir me voir plus. Quelle est la question ? Vous aussi important maintenant pour votre vieille mère ?"

"Non, bien sûr, maman. J'ai été très occupé à l'usine," dis-je. ^

"occupé, occupé," dit-elle ouvrant la voie à la cuisine. "Tu as faim ?"

"Non, écoutez, je ne veux pas vous mettre à aucun problème," dis-je.

Dit-elle, "Oh, c'est aucun problème. J'ai eu de ziti je peuvent se réchauffer. Vous voulez une salade aussi ?"

"Non, écoute, une tasse de café sera parfait. J'ai juste besoin de trouver mon ancien carnet d'adresses," Je lui dis. "C'est celui que j'avais quand j'étais au collègue. Savez-vous où il serait peut-être ?"

Nous entrons dans la cuisine.

"Votre ancien carnet d'adresses . . ." Elle muses qu'elle verse une tasse de café du percolateur. "et un peu de gâteau ? Danny a quelques jours plus de la nuit dernière de la boutique."

"Non merci, maman. Je vais bien," dis-je. "C'est probablement en avec tous mes vieux cahiers et trucs de l'école."

Elle me tend la tasse de café. "naturelle . . ." "Oui, vous savez où ils pourraient être ?"

Ses yeux clignotent. Elle pense.

"Eh bien . . . N°. Mais j'ai mis tout ça dans le grenier," dit-elle.

"Bon, je vais aller y regarder," dis-je.

Café en main, je me dirige pour l'escalier menant au deuxième étage et dans les combles.

"Ou peut- être tous dans le sous-sol," dit-elle.

Trois heures plus tard, après la formation de poussière à travers les dessins que j'ai faite à la première année, mon modèle d'avions, un assortiment d'instruments de musique une fois que mon frère a tenté de jouer dans sa quête pour devenir une star du rock, d'annuaires, de mes quatre lignes de vapeur rempli de recettes provenant de l'entreprise mon fatber, anciennes lettres d'amour, vieux instantanés, vieux journaux, vieux vous-name-it-le carnet d'adresses est toujours en liberté. Nous abandonner sur le grenier. Ma mère l'emporte sur moi d'avoir un ziti. Alors nous essayons le sous-sol.

"Oh, regarde !" dit ma mère. "As-tu trouvé ?" Je demande.

"Non, mais voici une photo de votre oncle Paul avant qu'il a été arrêté pour détournement de fonds. N'ai jamais dit que l'histoire ?"

Après une heure, nous sommes passés par tout, et j'ai eu un cours de recyclage dans tout ce qu'il faut savoir à propos de l'oncle Paul. Lorsque l'enfer pourrait-il être ?

"Bien, je ne sais pas," dit ma mère. "à moins qu'il pourrait être dans votre vieux."

Nous avons rendez-vous à l'étage dans la chambre, j'ai utilisé pour partager avec Danny. Dans ce coin est l'ancien bureau où j'ai étudié lorsque j'étais enfant. J'ouvre le tiroir du haut. Et, bien sûr, c'est ainsi.

"Maman, j'ai besoin d'utiliser votre téléphone."

Le téléphone de ma mère est situé sur le palier de l'escalier entre les étages de la maison. C'est le même téléphone qui a été installé en 1936 après que mon père a commencé à faire assez d'argent de la boutique pour offrir un. Je m'assois sur les marches, un bloc de papier sur mes genoux, porte-documents à mes pieds. Je décroche le récepteur, qui est assez lourde pour assommer un cambrioleur à se soumettre. Je compose le numéro, le premier de beaucoup.

Il est 13 heures maintenant. Mais j'appelle Israël, qui se trouve être de l'autre côté du monde de nous. Et vice versa. Ce qui signifie en gros leurs jours sont nos nuits, nos nuits sont leurs matinées, et par conséquent, une le matin n'est pas un si mauvais temps d'appel.

Avant longtemps, je suis arrivé à un ami que j'ai faite à l'université, quelqu'un qui sait ce qu'est devenu de Jonas. Il me trouve un autre numéro à appeler. En deux heures, j'ai la tablette de papier sur mes genoux couverts de chiffres que j'ai griffonné, et je parle à certaines personnes qui travaillent avec Jonas. Je convaincre l'un d'entre eux de me donner le numéro où je peux vous joindre. En trois heures, j'ai trouvé. Il est à Londres. Après plusieurs transferts ici et là à travers certains bureau de la compagnie, on m'a dit qu'il m'appellera quand il se met en. Je ne crois pas vraiment, mais je somnoler par le téléphone. Et quarante-cinq minutes plus tard, il sonne.

"Alex ?"

C'est sa voix.

"Oui, Jonas," dis-je.

"J'ai un message vous a demandé."

"Bon," dis-je. "Tu te souviens de notre rencontre à O'Hare."

"Oui, bien sûr je me souviens, dit-il. "Et je suppose que vous avez quelque chose à me dire maintenant."

Je me fige un instant. Puis je réalise qu'il parle à sa question, quel est le but ?

"Bon," dis-je.

"Eh bien ?"

J'hésite. Ma réponse semble si ridiculement simple Je suis seulement peur qu'il doit être mauvais, qu'il va rire de moi. Mais j'ai laissé échapper dehors.

"L'objectif d'une entreprise de fabrication, est de faire de l'argent," Je lui dis. "Et tout ce que nous faisons est un moyen d'atteindre l'objectif."

Mais Jonas n'est pas rire de moi.

"Très bien, Alex. Très bon," dit-il tranquillement.

"Merci," lui dis-je. "Mais, voir, la raison pour laquelle j'appelle était de vous poser une question qui est liée à la discussion que nous avons eue à O'Hare."

"Quel est le problème ?" demande-t-il.

"Eh bien, afin de savoir si mon usine d'aider l'entreprise à faire de l'argent, j'ai d'avoir une sorte de mesures," dis-je. "C'est ça ?"

"C'est exact, dit-il.

"Et je sais que jusqu'à la suite exécutive au siège de l'entreprise, ils ont des mesures telles que le profit net et le retour sur investissement et les flux de trésorerie, qu'ils appliquent à l'ensemble de l'organisation de vérifier sur les progrès accomplis vers l'objectif."

"Oui, vas-y", dit Jonas.

"Mais où je suis, en baisse au niveau de l'usine, les mesures ne signifie pas beaucoup. Et les mesures que j'utilise à l'intérieur de la plante . . . Eh bien, je ne suis pas absolument sûr, mais je ne pense pas qu'ils sont vraiment raconter l'histoire entière," dis-je.

"Oui, je sais exactement ce que tu veux dire," dit Jonas.

"Alors, comment puis-je savoir si ce qui se passe dans mon usine est vraiment productifs ou non productifs ?" Je demande.

Pendant une seconde, il est tranquille sur l'autre extrémité de la ligne. Puis je l'entends dire à quelqu'un avec lui, lui dire "Je serai à dès que je suis à travers cet appel."

Puis il me parle.

"Alex, vous avez trouvé quelque chose de très important," dit-il. "Je n'ai que le temps de vous parler pendant quelques minutes, mais peut-être puis-je suggérer quelques choses qui pourraient vous aider. Vous voyez, il y a plus d'un moyen d'exprimer l'objectif. Comprenez-vous ? L'objectif reste le même, mais nous pouvons affirmer qu'il en différentes

Ent des moyens, moyens qui signifient la même chose que ces deux mots, "faire de l'argent."

"Okay," Je Réponse, "alors Je Pouvez Dire L'Objectif Est À Augmenter Le résultat net, tout en augmentant le retour sur investissement et les flux de trésorerie, et c'est l'équivalent de dire que l'objectif est de faire de l'argent."

"Exactement," Il Dit. "L'un Expression Est L' L'équivalent De L'autre. Mais comme vous l'ont découvert, ces mesures classiques que vous utilisez pour exprimer l'objectif ne se prêtent très bien à l'exploitation quotidienne de l'organisation de fabrication. En fait, c'est pourquoi j'ai développé un ensemble de mesures."

"Quel genre de mesures sont celles ?" Je demande.

"Ce sont des mesures qui exprime l'objectif de faire de l'argent très bien, mais qui vous permettent également d'élaborer des règles de fonctionnelles pour l'exploitation de votre usine," dit-il. "Il y a trois d'entre eux. Leurs noms sont le débit, stock et des frais d'exploitation."

"tous ceux qui vous semblent familiers," dis-je.

"Oui, mais leurs définitions ne sont pas", explique Jonas. "En fait, vous aurez probablement envie de les écrire,"

Stylo à la main, j'avance pour retourner une feuille de papier propre sur ma tablette et dites-lui d'aller de l'avant.

"débit", dit-il, c'est la fréquence à laquelle le système génère argent par *sales*."

Je les écris mot pour mot.

Puis-je demander, "mais qu'en est-il de la production ? Ne serait-il pas plus exact de dire-"

"Non," dit-il. "Par *sales*-pas la production. Si vous produire quelque chose, mais ne pas le vendre, ce n'est pas le débit. C'est compris ?"

"Droit. Je pensais que peut-être parce que je suis directeur de l'usine, je pourrais substituer-"

Jonas me coupe.

"Alex, laissez-moi vous dire quelque chose," dit-il. "Ces définition, même si elles peuvent paraître simple, sont formulées très précisément pré-. Et ils devraient être ; une mesure pas clairement défini est pire qu'inutile. Je vous suggère donc de les considérer avec attention en tant que groupe. Et n'oubliez pas que si vous souhaitez modifier l'un d'entre eux, vous devrez changer au moins l'un des autres aussi."

"Okay," dis-je avec méfiance.

"L'inventaire de la mesure suivante," dit-il. "L'inventaire est tout l'argent que le système a investi dans l'achat de choses qu'il a l'intention de vendre."

Je les écris, mais je me demande à ce sujet, parce que c'est très différente de la définition traditionnelle de l'inventaire.

"Et la dernière mesure ?" Je demande.

"dépenses opérationnelles," dit-il. "frais d'exploitation est tout l'argent que le système passe dans le but de transformer la marchandise sur le débit."

"Okay," Je dis que j'écris. "Mais qu'en est-il de la main-d'investi dans l'inventaire ? Vous donnez l'impression que le travail est des frais d'exploitation ?"

"il juge d'après les définitions," dit-il.

"Mais la valeur ajoutée au produit en régie doit faire partie de l'inventaire, n'est-ce pas ?"

"Il serait peut-être, mais il n'a pas à être," dit-il. "Pourquoi dites-vous cela ?"

"Très simplement, j'ai décidé de le définir de cette façon parce que je crois qu'il est préférable de ne pas prendre en compte la valeur ajoutée", dit-il. "Il élimine la confusion sur le fait qu'un dollar dépensé est un investissement ou une dépense. C'est pourquoi j'ai défini l'inventaire et l'opération de la dépense ainsi que je viens de vous donner."

"Oh," dis-je. "d'accord. Mais comment puis-je relier ces mesures à mon usine ?"

"Tout ce que vous gérez dans votre usine est couvert par ces mesures," dit-il.

"Tout ?" dis-je. Je ne suis pas tout à fait le croire. "Mais pour en revenir à notre conversation, comment puis-je utiliser ces mesurages d'évaluer la productivité ?"

"Eh bien, il est évident que vous avez à exprimer l'objectif en termes de mesures," dit-il, ajoutant,

"Attendez une seconde, Alex." Puis je l'entends dire à quelqu'un, "Je serai là dans une minute."

"Alors, comment puis-je exprimer le but ?" Je demande, anxieux pour alimenter la conversation.

"Alex, je n'ai vraiment de fonctionner. Et je sais que vous êtes assez intelligent pour le comprendre sur votre propre ; tout ce que vous avez à faire est de penser à elle," dit-il.

"N'oubliez pas que nous parlons toujours de l'organisation dans son ensemble, et non sur le département de fabrication, ou sur une plante, ou un département au sein de l'usine. Nous ne sommes pas concernés avec les valeurs optimales."

"Valeurs optimales locales ?" Je le répète.

Jonas soupire. "Je vais l'expliquer à vous une autre fois."

"Mais, Jonas, ce n'est pas assez," dis-je. "Même si je peux définir

L'objectif de ces mesures, de quelle façon dois-je procéder pour obtenir des règles opérationnelles pour l'exécution de mon usine ?"

"Donner Moi Un Téléphone Nombre Où Vous Pouvez Être Atteint," Dit-il.

Je lui donne mon bureau.

"d'accord, Alex, je n'y aller maintenant, dit-il. "Bon," dis-je. "Merci pour-"

J'entends le clic de loin. "-m'en parler."

Je suis assis là sur les étapes d'un peu de temps à regarder les trois définitions. À un certain moment, je ferme les yeux. Quand j'ouvre à nouveau, je vois des faisceaux de lumière du soleil au-dessous de moi sur le tapis de salon. Je me transporter à l'étage dans mon ancienne chambre et le lit que j'avais lorsque j'étais enfant. Je dors le reste de la matinée avec mon torse et branches soigneusement disposés autour de l'amas dans le matelas.

Cinq heures plus tard, je me réveille en sentant comme une gaufre.

9

Il est 11 heures quand je me réveille. Surpris par l'heure qu'il est, j'ai tomber sur mes pieds et de la tête pour le téléphone pour appeler Fran, afin qu'elle peut laisser tout le monde sais que je n'ai pas sans permission.

"M. Rogo," Fran réponses. "Salut, c'est moi," dis-je.

"Eh bien, Bonjour inconnu," dit-elle. "Nous étions sur le point de commencer le contrôle des hôpitaux pour vous. Pensez vous rendre à jour-?"

"Euh, ouais, je viens d'avoir quelque chose d'inattendu trouver ma mère, genre d'urgence," dis-je.

"Oh, et bien, j'espère que tout va bien."

"Ouais, c'est, ah, pris en charge maintenant. Plus ou moins. Quelque chose en cours que je devrais connaître?"

"Eh bien . . . Voyons voir," dit-elle, contrôle (je suppose) mon message. "Deux des machines d'essai en G-couloir sont en baisse, et Bob Donovan veut savoir si nous pouvons expédier sans essais."

"Dis-lui absolument pas," dis-je.

"Okay," dit Fran. "Et quelqu'un du marketing est l'appelant sur un envoi en retard."

Mes yeux rouler.

"Et il y a eu une bagarre à coups de la nuit dernière sur deuxième quart . . . Lou a encore besoin de vous parler de certains numéros pour Bill Peach

... un journaliste a appelé ce matin pour savoir quand l'usine allait fermer ; je lui ai dit qu'il aurait à vous parler . . . et d'une femme des communications de l'appelé sur le tournage d'une bande vidéo ici au sujet de la productivité et des robots avec Monsieur Granby," dit Fran.

"Avec *Granby*?"

"Qu'est ce qu'elle a dit," dit Fran. "Quel est le nom et numéro?" Elle la lit pour moi.

"d'accord, merci. Vous voir plus tard," Je dis à Fran.

J'appelle la femme d'entreprise à tout de suite. Je peux difficilement croire que le président du conseil va venir à l'usine. Il y

Doit y avoir une erreur. Je veux dire, au moment où la limo Granby tire jusqu'à la porte, l'ensemble de l'usine pourrait être fermé.

Mais la femme le confirme ; ils veulent tirer Granby ici vers le milieu du mois prochain.

"Nous avons besoin d'un robot comme un arrière-plan approprié pour les remarques de M. Granby," dit la femme.

"Alors pourquoi avez-vous choisi Bearington ?" Je lui demande.

"Le directeur a vu une diapositive d'une des vôtres et il aime la couleur. Il pense que M. Granby semblera bon debout devant elle," dit-elle.

"Oh, je vois," Je lui dis. "Avez-vous parlé à Bill Peach ?"

"Non, je ne pensais pas qu'il était nécessaire pour cela," dit-elle. "Pourquoi ? Il y a un problème ?"

"Vous pouvez exécuter cette dernière loi au cas où il a d'autres suggestions," Je lui dis. "Mais c'est à vous. Laissez-moi savoir quand vous avez une date exacte pour que je puisse informer l'Union européenne et la région.

"Très bien. Je vais être en contact," dit-elle.

Je raccroche et s'assoit sur les marches en murmurant, "Alors ... il aime la couleur."

"Ce qui était que tout sur au téléphone tout à l'heure ?" ma mère demande. Nous sommes assis ensemble à la table. Elle m'a obligé d'avoir quelque chose à manger avant de partir.

Je lui dis à propos de Granby.

"Et bien que cela ressemble à d'un à votre honneur, le head man- quel est son nom à nouveau ?" demande ma mère.

"Granby."

"Ici, il s'en vient jusqu'à votre usine pour vous voir," dit-elle. "Il doit être un honneur."

"Ouais, c'est d'une certaine façon," Je lui dis. "Mais en fait, il est juste de se faire photographier avec l'un de mes robots."

Les yeux de ma mère clignent.

"Des robots ? Comme provenant de l'espace ?" demande-t-elle.

"Non, pas de l'espace extra-atmosphérique. Ce sont des robots industriels. Ils ne sont pas comme ceux qu'à la télévision."

"Oh." Ses yeux clignoter de nouveau. "Est-ce qu'ils ont des visages ?"

"Non, pas encore. Ils ont surtout des armes légères . . . qui font des choses telles que le soudage, l'empilement des matériaux, la peinture par pulvérisation, et ainsi de suite.

Ils sont gérés par ordinateur et vous pouvez les programmer pour qu'elles ne dif- férents emplois," J'explique.

Maman hoche, essaie encore de photo ce que ces robots sont.

"Alors pourquoi est ce gars de Granby veut avoir sa photo prise avec une bande de robots qui n'ont même pas de faces ?" demande-t-elle.

"Je suppose que parce qu'ils sont la dernière chose, et qu'il veut dire à tout le monde dans la société que nous devrions être à l'aide de plusieurs d'entre eux de façon à ce que-

Je m'arrête et d' œil de côté pour un deuxième, et voir Jonas assis là de fumer son cigare.

"de sorte que ce qui ?" demande ma mère.

"Euh ... de sorte que nous pouvons augmenter la productivité", je marmonne, en agitant ma main dans l'air.

Et Jonas, ont dit qu'ils ont vraiment augmenté la productivité du Notre usine \ ? Sûr qu'ils ont, je le dis. Nous avons eu-quoi ?-a trente-six pour cent d'amélioration dans un domaine. Jonas bouffées son cigare.

"Est quelque chose de l'affaire ?" ma mère demande. "J'ai juste rappeler quelque chose, c'est tout." "Quoi ? Quelque chose de mal ?" demande-t-elle.

"Non, une conversation que j'ai eue avec l'homme que j'ai parlé à la nuit dernière," dis-je.

Ma mère met sa main sur mon épaule. "Alex, quel est le problème ?" elle demande. "Allez, vous pouvez me le dire. Je sais que quelque chose ne va pas. Vous vous présentez à l'improviste sur ma porte, vous appelez les gens du lieu dans le milieu de la nuit- dle. C'est quoi ?"

"Tu vois, Maman, l'usine n'est pas tellement bien . . . et, ah ... bien, Nous sommes Pas Décisions Tout De l'argent." Ma mère son front s'assombrit.

"Votre grande plante pas d'argent ?" demande-t-elle. "Mais vous me dites à propos de cette fantaisie guy Granby à venir, et ces choses du robot, quels qu'ils soient. Et vous êtes pas d'argent ?"

"C'est Ce que Je Dit, Maman."

"Ne soyez pas Ces Robot Les choses Le travail ?" "Maman-

"S'ils ne fonctionnent pas, peut-être le magasin les ramènera." "Maman, est-ce que vous oubliez les robots !"

Elle hausse les épaules. "J'essayais juste d'aider."

J'arrive à plus de et pat sa main.

"Oui, je sais que vous avez été," dis-je. "Merci. Vraiment, merci pour

Tout. D'accord ? J'ai à y aller maintenant. J'ai vraiment beaucoup de travail à faire."

Je me lève et rendez-vous d'obtenir mon porte-documents. Ma mère suit. Ai-je assez à manger ? Voudrais-je une collation à prendre avec moi pour plus tard dans la journée ? Enfin, elle prend ma manche et me tient en un seul endroit.

"Écoutez-moi, Al. Peut-être que vous avez des problèmes. Je sais que vous faites, mais ce tournant dans tous les sens, rester debout toute la nuit, n'est pas bon pour vous. Il faut arrêter de s'inquiéter. Il ne va pas vous aider. Regardez ce qu'inquiétant n à votre père," dit-elle. "Il a tué."

"Mais, Maman, il a été écrasé par un bus."

"Alors s'il n'avait pas été si occupé à s'inquiéter qu'il aurait consulté avant de traverser la rue."

Je soupire. "Ouais, eh bien, Maman, vous avez peut-être un point. Mais c'est plus compliqué que vous le pensez."

"Je veux dire ! Pas de s'inquiéter !" dit-elle. "Et ce, Granby si il fait des difficultés pour vous, vous faites le moi savoir. Je vais l'appeler et lui dire ce qu'un travailleur vous êtes. Et qui devrait savoir mieux qu'une mère ? Vous laissez-le-moi. Je vais mettre à la porte."

Je souris. J'ai mis mon bras autour de ses épaules. "Je parie que tu voudrais, maman."

"Tu sais que je le ferais."

Je dis à Maman de m'appeler dès que sa facture de téléphone arrive par la poste, et je vais venir et payer. Je lui donne un câlin et un baiser au revoir, et je suis sorti de là. Je marche dans la lumière et entrer dans la Mazda. Pendant un moment, je considère que d'aller directement à l'office. Mais un coup d'œil aux rides dans mon costume et un frottement de la chaume sur mon menton me convainc de rentrer à la maison et nettoyer en premier.

Une fois que je suis sur mon chemin, j'entends la voix de Jonas qui me dit : "Afin que votre entreprise gagne de trente-six pour cent de plus d'argent à partir de votre usine en installant simplement certains robots ? Incroyable." Et je me souviens que j'étais celui qui souriait. C'est moi qui pensais qu' *il* n'a pas comprendre les réalités de la fabrication. Maintenant, je me sens comme un idiot.

Oui, l'objectif est de faire de l'argent. Je sais que maintenant. Et, oui, Jonas, vous avez raison ; la productivité n'a pas trente-six pour cent seulement parce que nous avons installé des robots. D'ailleurs, a-t-il aller jusqu'à tous ? Est ce que l'on fait plus d'argent parce que des robots ? Et la vérité est, je ne sais pas. Je me trouve en secouant la tête.

Mais je me demande comment Jonas savait ? Il semblait savoir tout de suite que la productivité n'avait pas augmenté. Il y a eu ces questions, a-t-il demandé.

L'un d'eux, je me souviens que je conduis, était de savoir si nous avions été en mesure de vendre des produits à la suite d'avoir les robots. Une autre était de savoir si nous avions réduit le nombre de personnes sur la liste de paie. Puis il avait voulu savoir si les stocks avaient diminué. Trois questions de base.

Quand je rentre à la maison, Julie's voiture a disparu. Elle est à l'extérieur certains endroit, qui est tout aussi bien. Elle est probablement furieux contre moi. Et je n 'ont simplement pas le temps d'expliquer maintenant.

Après je suis dedans, j'ouvre mon porte-documents pour faire une note de ces questions, et je vois la liste de mesures Jonas m'a donné hier soir. À partir de la deuxième, j'ai regard sur ces définitions à nouveau, c'est évident. Les questions correspondent aux mesures.

C'est ainsi que Jonas savait. Il a été l'aide des mesures dans la forme brute de questions simples pour voir si son intuition sur les robots était correct : avons-nous vendre des produits (c.-à-d. n notre débit ?) ; avons-nous mettre à pied n'importe qui (fait de notre exploitation ?) ; et le dernier, exactement ce qu'il a dit : n'nos stocks ?

Avec cette observation, il ne m'a pas fallu longtemps pour voir comment exprimer l'objectif par Jonah's les mesures. Je suis encore un peu surpris par la formulation des définitions. Mais en dehors de cela, il est clair que chaque entreprise tient à ce que son débit augmente. Chaque compagnie devrait également les deux autres, l'inventaire et les dépenses opérationnelles, d'aller vers le bas, si à tout possible. Et c'est certainement mieux s'ils tous se produisent simultanément, tout comme avec le trio que Lou et j'ai trouvé.

Ainsi la manière d'exprimer l'objectif n'est-ce ?

Augmenter le débit tout en réduisant simultanément les deux en inventaire et les charges d'exploitation.

Cela signifie que si les robots ont fait augmenter le débit et les deux autres rendez-vous vers le bas, ils ont fait de l'argent pour le système. Mais ce qui est vraiment arrivé depuis qu'ils ont commencé à travailler ?

Je ne sais pas si ils ont eu sur le débit. Mais du haut de ma tête, je sais que les stocks ont généralement augmenté au cours des six ou sept mois, même si je ne peux pas dire pour sûr si les robots sont à blâmer. Les robots *ont* accru notre amortissement, parce qu'ils sont de nouveaux équipements, mais ils n'ont pas pris directement des emplois de l'usine ; nous avons simplement déplacé

Les gens autour. Ce qui signifie que les robots ont dû augmenter les frais opérationnels. D'accord, mais d'efficacité ont augmenté à cause des robots. Alors peut-être qu'est notre salut. Lorsque l'efficacité augmente, le coût par part doit diminuer.

Mais il n'a vraiment le coût ? Comment le coût-par- part descendre si des frais d'exploitation ont augmenté ?

Au moment où j'arrive à l'usine, c'est 13 heures, et je n'ai pas encore pensé à une réponse satisfaisante. Je suis encore à y penser pendant que je marche à travers les portes des bureaux. La première chose que je fais, c'est arrêter par Lou's office.

"Avez-vous un ou deux minutes ?" Je demande.

"Êtes-vous sérieux ?" dit-il. "J'ai été à vous tous les matins."

Il atteint pour une pile de papier sur le coin de son bureau. Je sais que c'est obtenu d'être le rapport qu'il a d'envoyer jusqu'à la division.

"Non, je ne veux pas parler de cela maintenant," lui dis-je. "J'ai quelque chose de plus important à mon avis."

Je regarder ses sourcils.

"Plus important que ce rapport pour Peach ?" "infiniment plus important que cela," Je lui dis.

Lou secoue la tête alors qu'il se penche en arrière dans sa chaise pivotante et des gestes pour moi d'avoir un siège.

"Que puis-je faire pour vous ?"

"Après ces robots sur le sol est venu à la ligne, et nous avons obtenu la plupart des bogues et que tous," je dis, "ce qui est arrivé à nos ventes ?"

Les sourcils de Lou revenir à nouveau ; il se penche en avant et de loucher à moi sur ses lunettes.

"Quel genre de question est-ce que c'est ?" demande-t-il.

"A une puce, j'espère," dis-je. "J'ai besoin de savoir si les robots ont un impact sur nos ventes. Et en particulier s'il y avait une augmentation après qu'ils soient en ligne."

"L'augmentation ? À peu près tous nos ventes ont été niveau ou dans une diapositive en descente depuis l'année dernière."

Je suis un peu irrité.

"Eh bien, pourriez-vous vérifier ?" Je demande. Il détient ses mains dans l'abandon.

"Pas du tout. S'est tout le temps dans le monde."

Lou se tourne vers son ordinateur, et après avoir regardé par certains

Fichiers, lance l'impression des poignées de rapports, graphiques et diagrammes. Nous avons tous les deux commencer à feuilleter. Mais nous constatons que dans tous les cas où un robot est arrivé à la ligne, il n'y a pas eu d'augmentation dans les ventes de tout produit pour lequel ils ont fait des pièces, pas même la moindre anomalie dans la courbe. Pour le plaisir, nous avons également vérifier les expéditions effectuées à partir de l'usine, mais il n'y a pas augmenté non plus. En fait, la seule augmentation est en retard dans les expéditions qu'ils ont augmenté rapidement au cours des neuf derniers mois.

Lou regarde moi dans les graphiques.

"Al, je ne sais pas ce que vous essayez de prouver, dit-il. "Mais si vous souhaitez diffuser un certain succès story sur comment les robots vont sauver l'usine avec l'augmentation des ventes, la preuve n'existe tout simplement pas. Les données pratiquement dire le contraire."

"C'est exactement ce que j'avais peur de," dis-je. "Que voulez-vous dire ?"

"Je vais expliquer dans un instant. Regardons les inventaires," Je lui dis. "Je veux savoir ce qui est arrivé à nos travaux en cours sur les pièces produites par les robots."

Lou donne vers le haut.

"Je ne peux pas vous aider là," dit-il. "Je n'ai rien sur les inventaires par numéro de référence."

"Ok, Let's get Stacey dans sur ce point."

Stacey Potazenik gère le contrôle d'inventaire pour la plante. Lou passe un appel et la tire hors de l'autre réunion.

Stacey est une femme au début des années 40. Elle est grand, mince, et frais dans sa manière. Ses cheveux est noire avec des brins de gris et elle porte des lunettes rondes, gros. Il est toujours vêtu de vestes et jupes ; je n'ai jamais vu dans un chemisier avec tout type de dentelle, ruban ou une collerette. Je sais presque rien de sa vie personnelle. Elle porte une bague, mais elle n'a jamais parlé d'un mari. Elle mentionne rarement quoi que ce soit sur sa vie à l'extérieur de l'usine. Je ne sais qu'elle travaille dur.

Quand elle vient nous voir, je lui demande à propos des travaux en cours sur ces parties en passant par le robot.

"Voulez-vous des chiffres précis ?" demande-t-elle. "Non, nous avons seulement besoin de connaître les tendances," dis-je.

"Eh bien, je peux vous dire sans regarder que les stocks s' en alla sur ces parties," dit Stacey.

"Récemment ?"

"Non, c'est-il passé depuis la fin de l'été dernier, autour de la

Fin du troisième trimestre", dit-elle. "Et vous ne pouvez pas me blâmer pour elle-même si tout le monde fait toujours-parce que je combattu chaque étape de la manière."

"Que voulez-vous dire ?"

"Vous vous rappelez, n'est-ce pas ? Ou peut-être vous n'étiez pas ici alors. Mais lorsque les rapports sont arrivés, nous avons trouvé les robots à souder- tion ont été seulement à quelque chose comme 30 % d'efficacité énergétique. Et les autres robots n'étaient pas beaucoup mieux. Personne ne se présenterait pour cela."

J'attends plus à Lou.

"Il fallait faire quelque chose," dit-il. "Frost aurait eu ma tête si je n'avait pas parlé. Ces choses étaient tout neufs et très cher. Ils n'avaient jamais payer pour eux-mêmes dans les délais si l'on tenait à trente pour cent."

"OK, attendez un instant," Je lui dis. Je reviens à Stacey. "Que faisiez-vous alors ?"

Dit-elle, "Que *pouvais-* je faire ? J'avais pour libérer plus de matériel à même le sol, dans tous les domaines de l'alimentation des robots. Les robots donnant plus à produire ont augmenté leur efficacité. Mais depuis, nous avons été se terminant chaque mois avec un excédent de ces parties."

"Mais l'important c'est que l'efficacité d'une légère hausse," dit Lou, essayez d'ajouter une note lumineuse. "Personne ne peut trouver à redire à ce sujet."

"Je ne suis pas sûr de que plus du tout," dis-je. "Stacey, pourquoi en avons-nous pour que l'excédent ? Comment se fait-il que nous ne sommes pas consommer les parties ?"

"Bien, dans beaucoup de cas, nous n'avons pas de commandes pour remplir au présent qui ferait appel pour les parties," dit-elle. "et dans les cas où nous n'avons arrêtés, nous juste ne peuvent pas sembler obtenir assez de l'autre parties dont nous avons besoin."

"Comment se fait-il ?"

"Il faudrait demander à Bob Donovan à ce sujet," dit Stacey. "Lou, faisons donc Bob paginées," dis-je.

Bob entre dans le bureau avec un frottis de graisse sur sa chemise blanche sur le renflement de sa bière gut, et qu'il parle sans arrêt sur ce qui se passe avec la rupture de l'essai automatique- ment des machines.

"Bob", je lui dis, "d'oublier que pour l'instant." "autre chose ne va pas ?" demande-t-il.

"Oui, il y en a. On vient de parler de nos celebri, les robots," dis-je.

Bob regards d'un côté à l'autre, se demandant, je suppose, ce que nous avons dit.

"Ce que vous craignez pour eux ?" demande-t-il. "La ro- bots travaillent très bien maintenant."

"Nous ne sommes pas si sûr," dis-je. "Stacey me dit que nous avons un excédent des parties construites par les robots. Mais dans certains cas nous ne pouvons pas obtenir assez de certaines autres pièces à assembler et d'expédier nos commandes."

Bob dit, "ce n'est pas que nous ne pouvons pas *obtenir* assez de parties c'est plus que nous n'arrive pas à les obtenir lorsque nous avons besoin d'eux. C'est vrai même avec beaucoup de pièces du robot. Nous aurons un tas de quelque chose comme, disons, un CD-50 s'asseoir autour pendant des mois en attente de boîtiers de commandes. Puis nous allons obtenir les boîtes de contrôle, mais nous n'aurons pas quelque chose d'autre. Enfin l'autre chose, et nous construisons la commande et l'expédier. La prochaine chose que vous savez, vous êtes à la recherche autour d'un CD-50 et vous ne savez pas. Nous avons des tonnes de CD-45et 80, mais pas de 50 ans. Donc nous attendre. Et par le temps de 50 ans encore, tous les boîtiers de commande sont partis."

"Et ainsi de suite, et ainsi de suite, et ainsi de suite", dit Stacey.

"Mais, Stacey, vous avez dit que les robots ont été la production d'un lot de pièces pour lesquelles nous n'avons pas de commandes de produits," dis-je. "Cela signifie que la production de pièces dont nous n'avons pas besoin."

"Tout le monde me dit que nous allons les utiliser par la suite," dit-elle. Puis elle ajoute : "Regarde, c'est le même jeu tout le monde joue. Chaque fois qu'une baisse d'efficacité prendre, tout le monde s'appuie contre l'avenir prévoit de tenir occupé. Nous construisons l'inventaire. Si la prévision ne tient pas la route, il y a l'enfer à payer. Eh bien, c'est ce qui se passe maintenant. Nous avons été Inventaire des bâtiments pendant la majeure partie de l'année, et le marché n'a pas nous a aidé un peu fichu."

"Je sais, Stacey, je sais," Je lui dis. "Et je ne vais pas vous blâmer ou qui que ce soit. J'essaie simplement de s'en rendre compte."

Inquiet, je me lève et le rythme.

Je dis, "de sorte que le résultat inférieur est ceci : donner les robots plus à faire, nous avons publié plusieurs de ces matières."

"Qui, à son tour, augmentation des stocks, explique Stacey. "Qui a augmenté nos coûts," je ajouter.

"Mais le coût de ces pièces est descendu, dit Lou.

"n'est-ce pas ?" Je demande. "Qu'en est-il de l'ajouté coût de portage en-

Inventaire ? C'est des frais d'exploitation. Et si c'est passé, comment le coût des pièces descendre ?"

"Regardez, il dépend de volume," dit Lou.

"Exactement," dis-je. " le volume des ventes . . . c'est ce qui est important. Et lorsque nous avons des pièces qui ne peuvent pas être assemblées en un produit et vendu parce que nous n'avons pas les autres composants, ou parce que nous n'avons pas les ordres, alors nous augmentons nos coûts."

"Al", dit Bob, "est-ce que vous essayez de nous dire nous avons obtenu baisée par les robots ?"

Je m'assois à nouveau.

"Nous N'ont pas Été La gestion Selon À L Objectif," Je Mutter.

Lou Fouines. "Le Objectif ?Vous Dire Nos Objectifs Pour Le mois ?"

Je regarde autour de chez eux.

"Je pense que j'ai besoin d'expliquer quelques choses."

10

Une heure et demie plus tard, j'ai passé au-dessus de tout cela avec eux. Nous sommes dans la salle de conférence, ce que j'ai réquisitionné car il dispose d'un tableau blanc. Sur ce tableau blanc, j'ai dessiné un diagramme de l'objectif. Tout à l'heure j'ai écrit les définitions de ces trois mesures.

Tous sont silencieux. Enfin, Lou parle et dit, "Où diable avez-vous obtenu ces définitions de toute façon ?"

"mon ancien professeur de physique leur a donné à moi."

"Qui ?" demande à Bob.

"Votre ancien professeur de physique ?" demande Lou.

"Ouais," dis-je sur la défensive. "Qu'en est-il ?" "Alors, quelle est son nom ?" demande à Bob.

"ou ce qu'elle 'nom', explique Stacey. "Son nom est jonas. Il est d'Israël."

Bob dit, "Eh bien, ce que je veux savoir c'est, comment se fait-il qu'en termes de débit il dit 'sales' ? Nous sommes la fabrication. Nous avons nothing à faire avec des ventes ; c'est le marketing."

Je les épauls. Après tout, j'ai posé la même question au téléphone. Jonas a déclaré que les définitions sont précises, mais je ne sais pas comment répondre à Bob. Je me tourne vers la fenêtre. Ensuite, je vois ce que j'aurais dû me souvenir.

"Viens ici," Je dis à Bob.

Il lumbars plus. J'ai mis une main sur son épaule et le point par la fenêtre. "Quels sont ceux-là ?" Je lui demande.

"Les entrepôts," dit-il. "Pour quoi ?"

"produits finis."

"L'entreprise pourrait rester en affaires si elle n'était tous fabrication produits pour remplir ces entrepôts ?"

"Ok, ok," dit Bob penaud, voyant le sens maintenant. "Nous avons donc décidé de vendre les trucs pour faire de l'argent."

Lou est encore à regarder la carte.

"Intéressant, n'est-ce pas, que chacun de ces définitions contient le mot d' *argent*," dit-il. "Le débit est l'argent. L'inventaire est l'argent en ce moment à l'intérieur du système. Et opération- dépense est l'argent que nous avons à payer pour faire

Le débit se produire. Une mesure pour l'argent, l'un pour l'argent encore coincé à l'intérieur, et un pour l'argent de l'État."

"Eh bien, si vous pensez à tout l'investissement représenté par ce que nous avons assis là sur le sol, vous savez avec certitude que l'inventaire est l'argent," dit Stacey. "Mais ce qui me dérange, c'est que je ne vois pas comment il traite des matériaux à valeur ajoutée par la main-d'œuvre directe."

"Je me suis demandé la même chose, et je peux seulement vous dire ce qu'il m'a dit," dis-je.

"Qui est ?"

"Il a dit qu'il pense que c'est juste mieux si la valeur ajoutée n'est pas pris en compte. Il a dit qu'il se débarrasse de la 'confusion' sur ce qu'est un investissement et ce qui est une dépense, je dis.

Stacey et le reste d'entre nous pensent à ceci pendant une minute. Le prix est de nouveau calme.

Puis Stacey dit, "peut-être que Jonas se sent la main-d'œuvre directe ne devrait pas être une partie de l'inventaire parce que le temps des employés n'est pas ce que nous sommes vraiment vendre. Nous "acheter" du temps de nos employés, dans un sens, mais nous ne vendons pas ce temps à un client, à moins que nous parlons de service."

"Hé, tenez-le", dit Bob. "Maintenant, regardez ici : si nous vendons le produit, ne sommes-nous pas également vendre le temps investi dans ce produit ?" "Bien, mais qu'en est-il temps de repos ?" Je demande. Lou butts dans de le régler, en disant : "Tout cela est, si je comprends bien, est une autre façon de faire la comptabilité. Tous les temps d'employé, qu'elle soit directe ou indirecte, temps de repos ou temps d'exploitation, ou quoi que ce soit est de *dépenses opérationnelles*, selon Jonas. Vous êtes représentant toujours pour elle. C'est juste que sa voie est plus simple, et vous n'avez pas à jouer autant de jeux."

Bob bouffées de sa poitrine. "Les Jeux ? Nous, dans les opérations, sont député- est, des gens qui n'ont pas le temps pour les jeux."

"Oui, vous êtes trop occupé à tourner au ralenti en temps de traitement d'un trait de plume," dit Lou.

"opération de rotation ou de temps en plus des piles de l'inventaire," dit Stacey.

Ils vont sur d'humour a propos de ce pendant une minute. Entre-temps, je pense il y a peut-être quelque chose de plus en plus à cette carte simplification. Jonas a mentionné *la confusion* entre l'investissement et de dépenses ; sommes-nous assez confus maintenant pour faire quelque chose que nous ne devrions pas ? Puis j'entends parler de Stacey.

"Mais comment savons-nous la valeur de nos produits finis ?" demande-t-elle.

"Tout d'abord, c'est le marché qui détermine la valeur de la produit," dit Lou. "Et pour la société à faire de l'argent, la valeur du produit et le prix à payer nous-doit être supérieure à la combinaison de l'investissement dans le stock et le total des frais d'exploitation par unité de ce que nous vendons."

Je vois par le regard sur le visage de Bob qu'il est très sceptique. Je lui demande ce qu'est pas de l'embêter.

"Hey, man, c'est fou," Bob grogne. "Pourquoi ?"

demande Lou.

"c Ne sera pas Travail !" Dit Bob. "Comment Pouvez Vous Compte Pour Chaque chose dans le système en entier ! avec trois mesures moche ?" "Bien," Dit Lou Comme Il PondersL Conseil d'administration. "Nom Quelque chose qui ne rentre pas dans une de ces trois."

"L'Outillage, Machines virtuelles . . ." Bob Compte Eux Sur Avec Son Fin- gers. "Ce bâtiment, la plante entière !"

"Ce sont là, dit Lou. "Où ?" demande à

Bob.

Lou Tours À Lui. "Regarde, Ces choses Font partie L'unEt L'autre partie. Si vous avez une machine, la dépréciation sur cette machine est des frais d'exploitation. Quelle que soit la partie de l'investissement reste dans la machine, qui pourrait être vendu, est l'inventaire." "L'inventaire ? Je Pensée Inventaire A Produits, Et Pièces et ainsi de suite", dit Bob. "Vous savez, la substance que nous allons vendre."

Lou sourit. "Bob, l'ensemble de la plante est un investissement qui peuvent être vendus, au bon prix et dans les bonnes circonstances."

Et peut-être plus tôt que nous, je pense.

Stacey dit, "si l'investissement est la même chose que l'inventaire." "Qu'en est-il pour l'huile de lubrification des machines ?" demande à Bob.

"C'est Les Frais," Je Faire connaître Lui. "Nous sommes Pas Aller De vendre ce pétrole à un client."

"Combien de déchets ?" demande-t-il. "C'est des frais d'exploitation, aussi."

"Ouais ? Qu'en est-il de ce que nous vendons à l'errailleur ?"

"Okay, alors c'est la même chose qu'une machine," dit Lou. "Tout l'argent que nous avons perdu est des frais d'exploitation ; tout investissement que nous pouvons vendre est stock."

"Le L'exécution Dépens Avoir À Être Les Frais, N'est-ce pas ?" demande Stacey.

Lou et moi sommes d'adi.

Puis je pense à la "soft" les choses dans les affaires, des choses comme des connaissances connaissances des consultants, les connaissances acquises grâce à nos propres activités de recherche et développement. Je la jeter à eux de voir comment ils pensent que ces choses doivent être classées.

De l'argent pour les connaissances nous a bloqué pendant un moment. Puis nous décidons qu'il dépend, tout simplement, sur ce que la connaissance est utilisée pour. Si c'est savoir, dire, ce qui nous donne un nouveau procédé de fabrication, ce qui aide à transformer la marchandise sur le débit, puis les connaissances sont des frais d'exploitation. Si nous avons l'intention de vendre les connaissances, comme dans le cas d'un brevet ou une licence de technologie, alors c'est l'inventaire. Mais si la connaissance se rapporte à un produit qui lui-même s'appuiera, UniCo c'est comme une machine - un investissement pour faire de l'argent qui va se déprécier en valeur avec le temps. Et, encore une fois, l'investissement, qui peut être vendu est de l'inventaire ; - preciation est des frais d'exploitation.

"J'ai reçu un pour vous, dit Bob. "En voilà un qui ne va pas : Granby chauffeur."

"Quoi ?"

"Vous savez, le vieux garçon dans le costume noir qui conduit J. Bart Granby limo pour lui," dit Bob.

"Il est des frais d'exploitation," dit Lou.

"Il est comme l'enfer ! Vous me dire comment chauffeur du Granby tours inventaire dans le débit," dit Bob, et regarde autour de lui comme si il a vraiment obtenu nous sur celui-ci. "Je parie que son chauffeur ne savait même pas qu'il existe un débit et d'inventaire."

"Malheureusement, pas plus que certains de nos secrétaires, dit Stacey.

Je dis, "Vous n'avez pas à avoir la main sur le produit afin de transformer la marchandise sur le débit. Chaque jour, Bob, vous êtes aller aider à transformer la marchandise sur le débit. Mais pour les gens sur le sol, il semble probablement comme tous ce que vous avez à faire est de marcher autour et rend la vie plus compliquée pour tout le monde."

"Ouais, pas de reconnaissance de personne," Bob moues, "mais vous n'avez toujours pas dit comment le chauffeur."

"Eh bien, peut-être le chauffeur aide Granby ont plus de temps pour penser et traiter avec les clients, etc., pendant qu'il la navette ici et là," je pense.

"Bob, pourquoi ne pas demander à M. Granby prochaine fois que vous deux avez le déjeuner," dit Stacey.

"C'est pas aussi drôle que vous pensez," dis-je. "J'ai juste entendu ce

Matin que Granby peut venir ici pour faire une bande vidéo sur les robots."

"Granby venir ici ?" demande à Bob.

"Et si la venue de Granby, vous pouvez parier Bill Peach et tous les autres seront remorqué", dit Stacey.

"Tout ce que nous avons besoin," grogne Lou.

Stacey se tourne vers Bob. "Vous voyez maintenant pourquoi Al's à poser des questions sur les robots. Nous avons pour le look de Granby."

"Nous semblent bons," dit Lou. "L'efficacité il y a tout à fait acceptable ; Granby ne seront pas gênés par apparaissant avec les robots sur bande."

Mais je dis, "Bon sang, je me moque de Granby et sa vidéo- bande. En fait, je mettrai la probabilité que la bande ne sera jamais tiré ici de toute façon, mais c'est pas la question. Le problème est que chaque corps--moi y compris jusqu'à maintenant - a pensé que ces robots ont été une grande amélioration de la productivité. Et on vient d'apprendre qu'ils ne sont pas productifs en termes de l'objectif. La façon dont nous avons été à l'aide d'entre eux, ils sont réellement *contre*-productive".

Tout le monde est silencieux.

Enfin, Stacey a le courage de dire, "Ok, donc nous avons à faire les robots productive en termes de l'objectif."

"Nous devons faire plus que cela," dis-je. Je me tourne vers Bob et Stacey. "Ecoute, j'ai déjà dit à Lou, et je suppose que c'est un aussi bon moment que tout à dire à la fois de vous. Je sais que vous en entendrez parler éventuellement de toute façon."

"entendre ce que ?" demande à Bob.

"Nous avons reçu un ultimatum par Peach-trois mois pour transformer l'usine autour de ou il se ferme vers le bas nous pour de bon," dis-je.

Les deux d'entre eux sont étourdis pendant quelques instants. Puis ils sont les deux questions de tir à moi. Je prends quelques minutes et dites-leur un chapeau que je connais--évitant les news à propos de la division ; je ne veux pas les envoyer dans la panique.

Enfin, je dis, "je sais qu'il ne semble pas comme beaucoup de temps. Il n'est pas. Mais jusqu'à ce qu'ils me chasser d'ici, je ne suis pas abandonner. Ce que vou décider à faire, c'est votre propre entreprise, mais si vous voulez, je vous suggère de partir maintenant. Parce que pour les trois prochains mois, je suis de tout ce dont vous avez besoin de compte rendu peut me donner. Si nous pouvons faire de ce show tout progrès, je vais aller à la pêche et faire ce que j'ai jamais-- à lui faire nous donner plus de temps."

"Pensez-vous vraiment que nous pouvons le faire ?" demande Lou.

"honnêtement, je ne sais pas," dis-je. "Mais au moins maintenant on peut voir certains de ce que nous faisons de mal,"

"Alors, que pouvons-nous faire de différent ?" demande à Bob.

"Pourquoi ne pas cesser de pousser des matériaux par les robots et essayer de réduire les inventaires ?" suggère Stacey.

"Hé, je suis pour la réduction des stocks", dit Bob. "Mais si nous ne produisons pas, notre efficacité diminue. Alors nous sommes là où nous avons commencé."

"Peach ne va pas nous donner une seconde chance si tout ce que nous lui donner est plus faible efficacité," dit Lou. "Il veut un meilleur rendement, pas moins."

Je courir mes doigts dans mes cheveux.

Stacey alors dit, "peut-être vous devriez essayer d'appeler cette guy, Jonas, à nouveau. Il semble qu'il a une bonne idée de ce qu'est ce que."

"Oui, au moins nous pourrions découvrir ce qu'il a à dire", dit Lou.

"Eh bien, je lui ai parlé hier soir. C'est quand il m'a donné toute cette substance," dis-je, en agitant pour les définitions au tableau. "Il était censé m'appeler . . ."

Je regarde leurs visages.

"Eh bien, d'accord, je vais essayer de nouveau," je dis et atteindre pour mon mémoire- cas d'obtenir le numéro de Londres.

J'ai mis par l'intermédiaire d'un appel à partir du téléphone dans la salle de conférence avec les trois d'entre eux écoute avec attente autour de la table. Mais il est plus là. Au lieu de cela, j'ai fin par parler à secrétaire certains.

"Ah, oui, Monsieur Rogo," dit-elle. "Jonas a tenté de vous appeler, mais votre secrétaire a dit que vous étiez en réunion. Il voulait parler à vous avant qu'il quitte Londres aujourd'hui, mais j'ai peur que vous avez manqué."

"Où est-ce qu'il va faire ensuite ?" Je demande.

"Il se rendait à New York. Peut-être que vous pouvez l'attraper à son hôtel," dit-elle.

Je prends en note le nom de l'hôtel et la remercier. Puis je obtenir le nombre à New York de l'assistance-annuaire, et s'attendre à ce que d'être en mesure de laisser un message pour lui, je l'essayer. Le commutateur de sélection- me met à travers.

"Bonjour ?" dit une voix endormie.

"Jonas ? C'est Alex Rogo. Je n'vous réveiller ?" "En fait, vous avez fait."

"Oh, je suis désolé - je vais essayer de ne pas vous garder longtemps. Mais j'ai vraiment besoin de vous parler plus longuement de ce que nous avons été discuter- ment la nuit dernière," Je lui dis.

"La nuit dernière ?" demande-t-il. "Oui, je suppose que c'était 'hier soir' votre temps."

"Nous pourrions peut-être prendre des dispositions pour vous de venir à mon usine et rencontrez avec moi et mon personnel," je pense.

"Eh bien, le problème est que j'ai aligné les engagements pour les trois prochaines semaines, et puis je vais retourner en Israël," dit-il.

"Mais, voyez-vous, je ne peux pas attendre si longtemps," dis-je. "J'ai des problèmes majeurs à résoudre et j'ai pas beaucoup de temps. Je comprendre maintenant ce que tu voulais dire sur les robots et la productivité. Mais mon personnel et je ne sais pas ce que la prochaine étape devrait être et

... Euh, eh bien, peut-être que j'explique quelques choses à vous-"

"Alex, j'aimerais vous aider, mais j'ai aussi besoin de dormir un peu. Je suis épuisé, dit-il. "Mais j'ai une suggestion : si votre horaire le permet, pourquoi ne pas vous rencontrer ici demain matin à sept pour le petit-déjeuner à l'hôtel."

"Demain ?"

"C'est vrai, dit-il. "Nous avons environ une heure et nous pouvons parler. Autrement . . ."

Je regarde les autres, tous d'entre eux me regarder anx au sérieux. Je dis à Jonas, pour tenir sur une seconde.

"Il veut me faire venir à New York demain," Je leur dis. "Peut-on penser à une raison pour laquelle je ne devrais pas aller ?"

"Êtes-vous sérieux ?" dit Stacey. "Allez-y", dit Bob.

"Qu'avez-vous à perdre ?" dit Lou.

Je prends ma main de l'embout buccal. "Bon, je serai là," dis-je.

"Excellent !" dit Jonas avec soulagement. "Jusqu'alors, bonne nuit."

Quand je serai de retour à mon bureau, Fran lève les yeux avec surprise de son travail.

"Alors, vous y êtes !" dit-elle et atteint pour le message. "Cet homme vous a appelé deux fois à Londres. Il ne voulait pas dire qu'il était important ou pas."

Je dis, "J'ai un travail pour vous : trouver un moyen de me de New York ce soir."

11

Mais Julie ne comprend pas.

"Merci pour l'avance," dit-elle.

"Si j'avais su plus tôt, je vous dirais," dis-je. "Tout est inattendu avec vous ces derniers temps," dit-elle.

"Ne pas Je Toujours Faire connaître Vous Quand Je Savoir J'ai
Got Excursions Jusqu'à venir ?"

Elle Bougeotte Next À L Chambres Porte. Je suis L'emballage Un Plus de- sac de nuit qui est ouvert sur le lit. Nous sommes seuls ; Sharon est en bas de la rue à la maison d'un ami, et Davey est à la pratique de la bande. "Quand cela va-t-il fin ?" demande-t-elle. Je m'arrête à mi-chemin de prendre des sous-vêtements à partir d'un tiroir. Je suis irrité par les questions parce que nous sommes allés sur l'ensemble de la chose il y a cinq minutes. Pourquoi est-il si difficile de comprendre ?

"Julie, Je Ne pas Le savoir." Je Dire. "J'ai Got Un Lot De Problèmes À résoudre."

Plus Remuer. Elle Ne fonctionne pas Comme Il. Il Se produit
À Moi Que peut-être qu'elle ne fait pas confiance à moi ou quelque chose.

"Hey, je t'appelle dès que j'arrive à New York," Je lui dis. "d'accord ?"

Elle se retourne comme si elle pourrait quitter la pièce. "Très bien. Appel," dit-elle, mais je risque de ne pas être ici." Je m'arrête à nouveau.

"Que voulez-vous dire par là ?"

"Je pourrais être dehors quelque part," dit-elle.

"Oh," dis-je. "Eh bien, je suppose que je vais devoir prendre mes chances."

"Je suppose que vous voulez, dit-elle, furieuse, maintenant sur son chemin hors de la porte. J'attrape une chemise supplémentaire et de slam le tiroir fermé. Quand j'ai fini l'emballage, je vais la chercher. Je la trouve dans le salon. Elle se tient près de la fenêtre, mordre l'extrémité de son pouce. Je prends sa main et embrasser le pouce. Puis j'essaie d'êtreindre.

"Écoutez, Je Savoir J'ai Été Pallier Ces derniers temps," Je
Dire. "Mais c'est important. C'est pour l'usine-"

Elle Hoche Son Tête, Tire De là. Je Follow Son En La cuisine. Elle se tient debout avec son dos à moi.

"Tout est pour votre travail," dit-elle. "C'est tout ce que vous pensez. Je ne peux même pas compter sur vous pour le dîner. Et les enfants me demandent pourquoi vous êtes comme ça-"
 Il y a une larme dans le coin de l'œil. J'arrive à l'essuyer à l'écart, mais elle écarte ma main de côté.
 "Non !" dit-elle. "Il suffit d'aller prendre votre avion à chaque fois qu'il est vous allez."

"Julie-"

Elle passe devant moi.

"Julie, ce n'est pas juste !" je hurle à elle. Elle se tourne vers moi.

"C'est vrai," dit-elle. "*Vous n'* êtes pas juste. Pour moi ou pour vos enfants."

Elle monte à l'étage sans se retourner. Et je n'ai même pas le temps de s'installer cette ; je suis déjà en retard pour mon vol, je prends mon sac dans le hall, il porte sur mon épaule, et récupérer ma mémoire- cas sur mon chemin vers la porte.

À 7:10 le lendemain matin, je suis en attente dans le hall de l'hôtel pour Jonas. Il est en retard de quelques minutes, mais ce n'est pas ce qui est sur mon esprit comme je le fait la moquette. Je pense à Julie. Je suis worried sur elle . . . à propos de nous. Après j'ai vérifié dans ma chambre hier soir, j'ai essayé de téléphoner à la maison. Pas de réponse. Pas même un des enfants pris le téléphone. J'ai marché autour de la salle pour une demi-heure, à coups de quelques choses, et essayé d'appeler à nouveau. Toujours pas de réponse. Ensuite, jusqu'à deux heures du matin, j'ai composé le numéro toutes les quinze minutes. Personne ne la maison. À un moment, j'ai essayé les compagnies aériennes pour voir si je pouvais prendre un avion de retour, mais rien n'a été voler dans cette direction à cette heure. Je finit par s'endormir. Mon rappel à l'Ordre m'a hors du lit à 6 heures. J'ai essayé le numéro deux fois avant que j'ai quitté mon bureau ce matin. La deuxième fois, je le laisser sonner pendant cinq minutes. Toujours pas de réponse.

"Alex !"

Je passe. Jonas est à marcher vers moi. Il porte une chemise blanche, sans cravate, pas de veste-et pantalon uni.

"Bonjour," Je dis que nous serrer la main. Je remarque ses yeux sont gonflées, comme ceux de quelqu'un qui n'a pas eu beaucoup de sommeil, je pense que la mienne probablement le même aspect.

"Désolé je suis en retard," dit-il. "J'ai dîné hier soir avec quelques associés et nous avons eu une discussion qui s'est, je crois, jusqu'à trois heures du matin. Let's get une table pour le petit déjeuner."

Je marche avec lui dans le restaurant et le maître d'hôtel nous conduit à une table avec une toile de lin blanc.

"Comment avez-vous fait avec les mesures que j'ai défini pour vous au téléphone ?" demande-t-il après que nous avons assis.

Je Switch Mon L'esprit À Affaires, Et Faire connaître Lui Comment
Je L'objectif exprimé avec ses mesures. Jonas semblait très heureux. "Excellent", dit-il. "Vous avez très bien réussi."

"Eh bien, merci, mais j'ai peur j'ai besoin de plus qu'un but et quelques mesures pour sauver ma plante."

"Pour sauver votre plante ?" demande-t-il.

Je dis, "Et bien . . . oui, c'est pourquoi **je suis** ici. Je veux dire, je ne savais pas que vous appeler pour parler de la philosophie."

Il sourit. "Non, je ne pensais pas que vous avez suivi moi purement pour l'amour de la vérité. Bon, Alex, dis-moi ce qui se passe.

"C'est confidentiel," Je lui dis. Puis j'explique la situation à l'usine et le délai de trois mois avant qu'il soit fermé. Jonas écoute attentivement. Quand j'ai fini, il est assis en arrière.

"Qu'attendez-vous de moi ?" demande-t-il.

"Je ne sais pas si il y en a un, mais j' aimerais que vous m'aider à trouver la réponse que me garder en vie et mon usine de mon peuple," dis-je.

Jonas regarde ailleurs pendant un moment.

"Je vais vous dire *mon* problème," dit-il. "J'ai un incroyable l'annexe. C'est pour cela que nous sommes réunis à cette heure impie, accidentels dentaire. Avec les engagements que j'ai déjà, je ne peux pas passer du temps pour faire tout ce que vous aurait probablement ex- pect d'un consultant."

Je soupire, très déçu. Je dis : "Bon, si vous êtes trop occupé-"

"Bon, j'ai pas fini, dit-il. "Cela ne signifie pas que vous ne pouvez pas enregistrer votre usine. Je n'ai pas le temps de résoudre vos problèmes pour vous. Mais ce ne serait pas la meilleure chose pour vous quand même-"

"Que voulez-vous dire ?" J'interromps.

Jonas contient jusqu'à ses mains. "Laissez-moi finir !" dit-il. "D'après ce que j'ai entendu, je pense que vous pouvez résoudre vos propres problèmes. Ce que je vais faire est de vous donner quelques règles de base à appliquer. Si vous et votre peuple, les suivre de façon intelligente, je pense que vous allez économiser votre plante. Juste assez ?"

"Mais, Jonas, nous n'avez que trois mois," dis-je.

Il hoche la tête avec impatience. "Je sais, je sais," dit-il. "trois mois n'est plus qu'assez de temps pour montrer les améliorations ... Si

Vous êtes diligents, c'est. Et si vous n'êtes pas, alors je dis rien pourrait vous sauver de toute façon."

"Oh, vous pouvez compter sur notre diligence, pour sûr," dis-je.

"Allons-nous essayer alors ?" demande-t-il.

"Franchement, je ne sais pas quoi faire d'autre," dis-je. Puis je souris. "Je suppose que je ferais mieux de demander à ce que cela va me coûter. Avez-vous une sorte de taux standard ou quelque chose ?"

"Non, je n'ai pas," dit-il. "Mais je vais faire un marché avec vous. Juste me payer la valeur de ce que vous apprenez de moi."

"Comment puis-je savoir ce que c'est ?"

"Vous devriez avoir une idée raisonnable après que nous avons terminé. Si votre plante se plie, il est évident que la valeur de votre apprentissage n'auront pas été beaucoup ; vous ne me devez rien. Si, d'autre part, vous apprenez assez de moi pour faire des milliards, alors vous devriez me payer en conséquence," dit-il.

Je ris. Qu'ai-je à perdre ? "d'accord, très bien," dis-je finalement. Nous serrons la main à travers la table.

Un serveur interrompt pour demander si nous sommes prêts à acheter. Aucun de nous n'avons ouvert les menus, mais il s'avère que nous voulons le café. Le serveur nous a fait savoir il y a un minimum de dix dollars pour s'asseoir dans la salle à manger. Et Jonas lui dit de nous apporter nos propres pots de café et d'une pinte de lait. Il nous donne un coup d'oeil sale et disparaît.

"Maintenant," dit Jonas. "Où allons-nous commencer . . ."

"J'ai pensé que peut-être tout d'abord, nous pourrions mettre l'accent sur les robots," Je lui dis.

Jonas hoche la tête.

"Alex, oubliez vos robots pour maintenant. Ils sont comme de nouveaux jouets industriels tout le monde a découvert. Vous avez beaucoup plus de choses fondamentales à vous préoccuper avec," dit-il.

"Mais vous n'êtes pas en tenant compte de l'importance qu'ils le sont pour nous," lui dis-je. "Ils sont certains de nos plus chers. Nous devons absolument les garder productifs."

"Productive à l'égard de quoi ?" demande-t-il avec un bord dans sa voix.

"Bon, bon ... nous avons à les garder productifs en termes de l'objectif," dis-je. "Mais j'ai besoin d'une haute efficacité de faire ces choses d'eux-mêmes, et je ne reçois que les gains si ils font des pièces."

Jonas hoche la tête à nouveau.

"Alex, tu m'as dit à notre première réunion, que votre usine a une très bonne efficacité dans l'ensemble. Si vos économies sont si bonnes, pourquoi est votre usine en difficulté ?"

Il prend un cigare hors de sa poche de chemise et mord la fin de celui-ci.

"Bien, regardez, J'ai aux soins d'efficacité pour la simple raison que mon management s'intéresse à eux," Je lui dis.

"Ce qui est le plus important pour votre gestion, Alex : l'efficacité des politiques ou de l'argent ?" demande-t-il.

"L'argent, bien sûr. Mais n'est pas indispensable de haute efficacité rendant l'argent ?" Je lui demande.

"La plupart du temps, votre lutte pour une haute efficacité vous prend dans la direction opposée de votre objectif.

"Je ne comprends pas," dis-je. "Et même si je n'ai, mon management ne serait pas."

Mais Jonas s'allume cigare et dit entre les bouffées, "Bien, nous allons voir si je peux vous aider à comprendre avec quelques questions et réponses. Tout d'abord me dire ceci : quand vous voyez un de vos travailleurs inactifs avec rien à voir, est-ce bon ou mauvais pour l'entreprise ?"

"C'est mauvais, bien sûr," dis-je.

"Toujours ?"

Je pense que c'est une question piège.

"Eh bien, nous avons à faire l'entretien-"

"Non, non, non, je parle de la production d'un employé qui est inactif parce qu'il n'y a pas de produit sur lequel il travaille."

"Oui, c'est toujours mauvais," dis-je.

"Pourquoi ?"

Je rire. "n'est-il pas évident ? Parce que c'est un gaspillage d'argent ! Que sommes-nous censés faire, payer des gens à ne rien faire ? Nous ne pouvons pas nous permettre d'avoir du temps d'inactivité. Nos coûts sont trop élevés pour le tolérer. C'est l'inefficacité, c'est la faible productivité-n'importe comment vous mesurer."

Il se penche en avant comme s'il se passe à chuchoter un secret pour moi.

"Laissez- moi vous dire quelque chose," dit-il. "Une usine qui eryone- ev travaille tout le temps est très inefficace."

"Excusez-moi ?"

"Vous m'avez entendu."

"Mais comment pouvez-vous le prouver ?" Je demande.

Il dit, "Vous avez déjà prouvé dans votre propre usine. C'est juste en face de vous. Mais vous ne le voyez pas."

Maintenant, je secoue la tête. Je dis, "Jonas, je ne pense pas que nous communiquons. Vous voyez, dans mon usine, je n'ai pas de personnes supplémentaires. La seule façon dont nous pouvons obtenir des produits hors de la porte est de garder tout le monde travaillant constamment."

"Dis-moi, Alex, avez-vous des stocks excédentaires dans votre usine ?" demande-t-il.

"Oui," dis-je.

"Avez-vous beaucoup de stocks excédentaires ?" "Eh bien . . . oui."

"Avez-vous *beaucoup* de beaucoup de stocks excédentaires ?"

"Ouais, d'accord, nous n'avons beaucoup de beaucoup d'excès, mais ce qui est le point ?"

"Est-ce que vous vous rendez compte que la seule façon vous pouvez créer l'excès dans ventories- est d'avoir un excès de main-d'oeuvre ?" dit-il.

Je pense à ce sujet. Après une minute, je dois en conclure qu'il a raison ; les machines ne pas configurer et exécuter eux-mêmes. Les gens ont dû créer l'excédent de stocks.

"Que voulez-vous dire ce que je peux faire ?" Je demande. "Mettre à pied plus de personnes ? Je suis pratiquement à un squelette vigueur maintenant."

"Non, je ne suggère pas que vous mettre à pied plus de gens. Mais je suggère que vous question comment vous gérez les ca- capacité de votre usine. Et laissez-moi vous dire, il n'est pas en fonction de l'objectif."

Entre nous, le serveur définit les deux pots d'argent élégant avec de la vapeur qui sort de leurs buses. Il génère un pichet de crème et verse le café. Pendant qu'il fait cela, je me regardant vers la fenêtre. Après quelques secondes, je me sens Jonas atteindre plus et touche mon manchon.

"Voici ce qui se passe," dit-il. "là-bas dans le monde en général, vous avez une demande du marché pour une si grande partie de ce que vous êtes à produire. Et l'intérieur de votre entreprise, vous avez tant de ressources, chacun de qui a tant de capacité, pour remplir cette demande. Maintenant, avant de continuer, savez-vous ce que je veux dire par une "usine équilibrée' ?"

"Tu veux dire que l'équilibre entre une ligne de production ?" Je demande.

Il dit, "une plante équilibrée est essentiellement ce que tous les fabri- cation manager dans l'ensemble du monde occidental a du mal à atteindre. C'est une usine où la capacité de chaque et chaque ressource

S'équilibre exactement avec la demande du marché. Savez-vous pourquoi les gestionnaires essaient de faire cela ?"

Je lui dis : "Eh bien, parce que si nous n'avons pas assez de capacité, nous sommes nous-mêmes des tricheurs - débit potentiel. Et si nous avons plus de suffisamment de capacité, nous perdons de l'argent. Il nous manque une occasion de réduire les frais."

"Oui, c'est exactement ce que tout le monde pense, dit Jonas. "Et la tendance pour la plupart des gestionnaires est de capacité garniture partout où ils le peuvent, de sorte qu'aucune ressource n'est ralenti, et tout le monde a quelque chose à travailler."

"Oui, bien sûr, je sais de quoi vous parlez," dis-je. "C'est ce que nous faisons à notre usine. En fait, c'est fait à toutes les plantes que j'ai jamais vu."

"Est-ce que vous exécutez une plante équilibrée ?" demande-t-il.

"Eh bien, c'est aussi équilibré que possible. Bien sûr, nous avons certaines machines au repos, mais en général, c'est juste de l'équipement désuet. Comme pour les personnes, nous avons réduit notre capacité autant que nous le pouvons," J'explique. "Mais personne n'a jamais fonctionné une usine parfaitement équilibré."

"C'est drôle, je ne connais pas de plantes soit équilibré, dit-il. Pourquoi croyez-vous qu'il n'est que personne n'après tout ce temps et effort n'a jamais réussi à exploiter une usine équilibrée ?"

"Je peux vous donner un bon nombre de raisons. La première raison est que les conditions changent toujours sur nous," dis-je.

"Non, en fait ce n'est pas la raison du numéro un," dit-il.

"Bien sûr que c'est ! Regardez les choses que j'ai à faire face à mon-vendeurs, par exemple. Nous serons au milieu d'un ordre et de découvrir que le vendeur nous a envoyé un mauvais lot de pièces. Ou lire toutes les variables de mon travail - absentéisme, les gens qui ne se soucient pas de la qualité, la rotation du personnel, vous avez le nom. Et puis il y a le marché lui-même. Le marché est en constante évolution. Il n'est donc pas étonnant que nous avons trop de capacité dans un domaine et pas assez dans une autre."

"Alex, la véritable raison pour laquelle vous ne pouvez pas équilibrer votre plante est beaucoup plus fondamental que l'ensemble de ces éléments que vous avez mentionnés. Tous ces sont relativement mineurs."

"mineur ?"

"La vraie raison est que plus vous venez à une plante équilibrée, plus vous êtes à la faillite."

"Allez !" je dis. "J'ai fini par être kidding me."

"Regardez cette obsession de la capacité en termes de fraisage

Le but, dit-il. "Lorsque vous licenciez des gens, ne pensez-vous augmenter les ventes ?"

"Non, bien sûr," dis-je.

"Avez-vous réduit votre inventaire ?" demande-t-il.

"Non, non pas en diminuant les gens," dis-je. "Ce que nous faisons en licenciant les travailleurs est de réduire nos dépenses."

"Oui, exactement," dit Jonas. "Vous améliorer qu'une voie de mesure, des frais d'exploitation."

"n'est-ce pas suffisant ?"

"Alex, le but n'est pas de réduire les dépenses opérationnelles par elle-même. L'objectif n'est pas d'améliorer une mesure dans l'isolement. L'objectif est de réduire les dépenses et de réduire les stocks tout en augmentant le débit," dit Jonas.

"Très bien. Je suis d'accord avec cela," dis-je. "Mais si on réduit les frais, et de l'inventaire et le débit reste le même, ne sommes-nous pas mieux ?"

"Oui, *si* vous n'augmentez pas le stock et/ou réduire le débit," dit-il.

"Bien, bien. Mais la capacité d'équilibrage n'affecte pas l'un ou l'autre," dis-je.

"Oh ? Il n'en a pas ? Comment savez-vous que ?" "On

vient de le dire."

"Je n'ai rien dit de la sorte. Je vous ai demandé. Et vous, que si vous laissez la capacité de garniture de l'équilibre avec la demande du marché vous n'influe pas sur le débit ou l'inventaire," dit-il. "Mais, en fait, l'hypothèse - qui est pratiquement universelle dans le monde des affaires de l'ouest-est totalement faux."

"Comment savez-vous que c'est mal ?"

"d'une part, il y a une preuve mathématique qui pourrait montrer clairement que lorsque la capacité est taillée exactement à la demande de commercialisation, ni plus ni moins, le débit diminue, tandis que le stock passe par le toit," dit-il. "Et comme conservateur inventaires augmente, le *coût* de portage de l'inventaire qui est opérationnel avant amortissement augmente. Il n'est donc pas certain que vous pouvez même remplir la réduction prévue dans le total de vos frais d'exploitation, l'une mesure vous devrait s'améliorer."

"Comment est-ce possible ?"

"En raison de la combinaison de deux phénomènes qui sont trouvés dans toutes les plantes," dit-il. "Un phénomène est appelé 'de événements indépendants.' savez-vous ce que je veux dire par ce terme ? Je veux dire qu'un événement, ou une série d'événements, doit avoir lieu avant une-

D'autres peuvent commencer . . . l'événement subséquent *dépend* de ceux avant elle. Vous suivez ?"

"Oui, bien sûr," dis-je. "Mais quelle est l'affaire de cela ?" "Le problème se produit lorsque des événements sont en combinaison avec un autre phénomène appelé fluctuations statistique," dit-il. "Savez-vous ce que c'est ?"

Je les épaulais. "Les fluctuations dans les statistiques, non ?" "Je m'explique, dit-il. "Vous savez que certains types d'information peuvent être déterminés avec précision. Par exemple, si nous avons besoin de connaître la capacité d'accueil dans ce restaurant, on peut déterminer précisément en comptant le nombre de chaises à chaque table."

Il fait autour de la salle.

"Mais il y a d'autres types de renseignements que nous ne pouvons pas prédire précisément. Comme le temps nécessaire au serveur pour nous apporter notre chèque. Ou combien de temps il faudra au chef pour faire une omelette. Ou combien d'oeufs la cuisine aura besoin d'aujourd'hui. Ces types d'informations varient d'un cas à l'autre. Ils sont sujets à des *fluctuations statistiques*."

"Ouais, mais vous pouvez généralement obtenir une idée de ce que tous ceux qui vont être basés sur l'expérience," dis-je.

"Mais seulement dans un intervalle. La dernière fois, le serveur a introduit le vérifier en cinq minutes et 42 secondes. Le temps avant qu'il n'a fallu que deux minutes. Et aujourd'hui ? Qui sait ? Pourrait être trois, quatre heures, dit-il, regardant autour de lui. "Où diable est-il ?"

"Ouais, mais si le chef est en train de faire un banquet et il sait combien de personnes viennent et il sait qu'ils sont tous des om-Lyon, alors il sait combien d'oeufs il va avoir besoin," dis-je. "exactement ?" demande à Jonas. "Imagine qu'il tombe l'un sur le sol ?" "Bien, alors il a un couple de plus."

"La plupart des facteurs essentiels à l'exécution de vos succès de l'usine ne peut pas être déterminée précisément à l'avance," dit-il.

Le bras de l'hôtellerie vient entre nous comme il met le portaled check sur la table. Je le tire de mon côté de la table.

"Très bien, je suis d'accord," dis-je. "Mais dans le cas d'un travailleur fait le même travail, jour après jour, ces fluctuations en moyenne sur une période de temps. Franchement, je ne vois pas ce que l'un de ces deux phénomènes Avoir À N Avec Quoi que ce soit." Jonas S Le haut, Prêt À Congé. "Je ne suis pas parler de l'un ou l'autre seul," dit-il,

"Mais sur l'effet des deux ensemble. Qui est ce que je veux que vous pensiez à, parce que je dois y aller."

"Vous devez partir ?" Je demande. "Je dois le faire," dit-il.

"Jonas, vous ne pouvez pas simplement courir comme ça." "Il y a des clients en attente pour moi, dit-il.

"Jonas, je n'ai pas le temps pour les énigmes. J'ai besoin de réponses," Je lui dis.

Il met sa main sur mon bras.

"Alex, si je vous dit tout simplement ce qu'il faut faire, en définitive, vous ne permettrait pas. Vous avez d'acquiescer la compréhension de vous-même afin de rendre les règles de travail," dit-il.

Il secoue la main.

"Jusqu'à la prochaine fois, Alex. Appelez-moi quand vous pouvez me dire ce que la combinaison des deux phénomènes pour votre usine."

Puis il s'empresse de l'établissement. L'intérieur fumant, J'arrête le serveur et lui remettre le chèque et l'argent. Sans attendre le changement, je suis en direction de Jonas sur le hall.

Je demande mon sac de voyage de la groom au bureau où j'ai vérifié, et l'élingue sur mon épaule. Comme je passe, je vois Jonas, toujours sans veston ni cravate, parler à un bel homme dans un costume bleu pinstripe par les portes de la rue. Ils passent par les portes, et je péniblement le long de quelques pas derrière eux. L'homme conduit Jonas à une limousine noire attendait sur le trottoir. À l'approche, un chauffeur du houblon à ouvrir la porte arrière pour eux.

J'entends le bel homme dans les blue pinstripe disant qu'il obtient dans la limousine derrière Jonas, "Après la visite des installations, nous sommes programmés pour une réunion avec le président et plusieurs du conseil . . ." à l'intérieur d'attente pour eux est un homme aux cheveux d'argent qui secoue la main de Jonas. Le chauffeur ferme la porte et retourne à la roue. Je ne vois que les vagues silhouettes de leurs têtes derrière le verre sombre comme la grosse voiture facilite discrètement dans la circulation. J'entre dans une cabine. Les pilotes vous demande "Où, chef ?"

12

Il y a un gars avec qui j'ai entendu parler dans UniCo qui est revenu du travail un soir, entra, et dit, "Bonjour, je suis à la maison !" et son accueil l'écho de retour vers lui, de les pièces vides de sa maison. Sa femme avait tout pris : les enfants, le chien, l'or- le poisson, les meubles, les tapis, les appareils électroménagers, les rideaux, les images sur le mur, le dentifrice, tout. Eh bien, à peu près tout-en fait, elle lui a laissé deux choses : ses vêtements (qui étaient dans un tas sur le sol de la chambre à coucher par la penderie ; elle avait même pris les cintres), et une note écrite en rouge à lèvres sur le miroir de salle de bains qui a dit, "au revoir, salaud !"

Comme je roule en bas de la rue à ma maison, ce genre de vision est en marche par l'esprit, et a été régulièrement depuis la nuit dernière. Avant de tirer dans l'entrée, je regarde la pelouse pour les signes de traces laissées par les roues d'un camion de déménagement, mais la pelouse est unmarred.

Je park la Mazda en face du garage. Sur mon chemin à l'intérieur, j'ai aperçu à travers la vitre, l'Accord de Julie est garée à l'intérieur, et je regarde le ciel et se dire, "Merci."

Elle est assise à la table de cuisine, son dos à moi que j'entre. J'ai sursauter sa. Elle se lève tout de suite et tourne autour. Nous regarder les uns les autres pour une seconde. Je peux voir que les jantes de ses yeux sont rouges.

"Salut," dis-je.

"Que faites-vous à la maison ?" Julie lui demande.

Je ris-pas un beau rire, un rire. "Qu'est-ce que / faire maison ? Je suis à la recherche pour *vous* !" dis-je.

"Eh bien, je suis là. Regardez bien," dit-elle, fronçant à moi.

"Ouais, bien, ici vous êtes maintenant," dis-je. "Mais ce que je veux savoir c'est où vous étiez hier soir."

"J'étais dehors," dit-elle.

"Toute la nuit ?"

Elle est prête pour la question.

"Gee, je suis surpris que tu savais même pas J'étais parti," dit-elle.

"Allez, Julie, let's cut the crap. J'ai appelé le numéro ici une centaine de fois hier soir. J'étais morte d'inquiétude à propos de

Vous. J'ai essayé ce matin et personne n'a répondu. Alors je sais que vous avez passé toute la nuit," je dis, "et, au fait, où sont les enfants ?"

"Ils sont restés avec leurs amis," dit-elle.

"Sur une nuit de l'école ?" Je demande. "Et vous ? Avez- vous rester avec *un ami* ?"

Elle met ses mains sur ses hanches.

"Oui, en fait, je n'ai rester avec un ami, dit-elle. "Homme ou femme ?"

Ses yeux obtenir dur sur moi. Elle fait un pas en avant.

"Vous ne vous inquiétez pas si je suis à la maison avec les enfants, nuit après nuit," dit-elle. "Mais si je m'en aille pour une nuit, tout d'un coup, vous devez savoir où j'ai été, ce que j'ai accompli.

"J'estime simplement que vous me devez quelques explications," dis-je.

"Combien de fois avez-vous été en retard, ou hors de la ville, ou qui sait où ?" demande-t-elle.

"Mais c'est entreprise," dis-je. "Et j'ai toujours vous dire où j'ai été si vous le demandez. Maintenant je te le demande."

"Il n'y a rien à dire", dit-elle. "Tout ce qui est arrivé, c'est je suis sorti avec Jane."

"Jane ?" Il me faut une minute pour se souvenir d'elle. "Vous voulez dire que votre ami d'où nous avons l'habitude de vivre ? Vous avez conduit tout le chemin du retour il y a ?"

"J'ai juste eu à parler à quelqu'un," dit-elle. "Au moment où nous avions fini de parler, j'avais trop bu à la maison. Toute façon-, je savais que les enfants étaient très bien jusqu'à ce matin. Alors j'ai séjourné à Jane's".

"Ok, mais pourquoi ? Comment cela est-il arrivé sur vous tous d'un sud- den ?" Je lui demande.

"Viens sur moi ? Tout d'un coup ? Alex, vous et laissez-moi la nuit après nuit. Il n'est pas étonnant que je suis seul. Rien n'est venu soudainement sur moi. Depuis que vous avez obtenu dans la gestion, votre carrière est venu en premier et tout le monde prend ce qu'il reste."

"JULIE, J'ai juste essayé de faire une bonne vie pour vous et les enfants," Je lui dis.

"Est-ce tout ? Alors pourquoi continuez-vous à prendre les promotions ?" "Que suis-je supposé faire, tournez-les vers le bas ?"

Elle ne répond pas.

"Regardez, J'ai mis dans les heures parce que j'ai à, non pas parce que je veux," Je lui dis.

Elle ne dit rien.

"Très bien, regardez : je promets que je vais prendre plus de temps pour vous et les enfants," dis-je. "honnête, je vais consacrer plus de temps à la maison."

"Al, ça ne marchera pas. Même lorsque vous êtes à la maison, vous êtes au bureau. Parfois, j'ai vu les enfants vous dire quelque chose deux ou trois fois avant de les entendre."

- Ce ne sera pas comme ça quand je sors de la confiture Je suis en ce moment", je dis.

"Entendez-vous ce que vous dites ? 'Quand je sors de la confiture Je suis en ce moment.' Pensez-vous qu'il va changer ? Vous avez dit qu'avant, Al. Savez-vous combien de fois nous avons été plus de cela ?"

"Bien, vous avez raison. Nous avons été au-dessus de lui un grand nombre de fois. Mais, actuellement, il n'y a rien que je puisse faire," dis-je.

Elle regarde le ciel et dit, "Votre travail a toujours été sur la ligne. Toujours. Donc si vous êtes un tel employé marginal, pourquoi font-ils continuer d'avoir des promotions et plus d'argent ?"

Je pince le pont de mon nez.

"Comment puis-je vous faire comprendre cela," dis-je. "Je ne suis pas pour une autre promotion ou augmentation de salaire. Cette fois c'est différent. Julie, vous n'avez aucune idée quel genre de problèmes que j'ai à l'usine."

"Et vous n'avez aucune idée de ce que c'est comme ici à la maison," dit-elle.

Je dis : "Bon, écoutez, j'aimerais passer plus de temps à la maison, mais le problème est de l'époque."

"Je n'ai pas besoin de tout votre temps," dit-elle. "Mais j'ai besoin d'une partie d'elle, et ainsi font les enfants."

"Je le sais. Mais pour sauver cette usine, je vais avoir à lui donner tout ce que j'ai pour les deux mois à venir."

"Ne pourriez-vous pas au moins venir manger à la maison la plupart du temps ?" demande-t-elle.

"Les soirées sont quand vous Me manquez le plus. Nous tous faire. Elle est vide autour de ici sans vous, même avec les enfants pour l'entreprise."

"bien de savoir que je suis recherché. Mais parfois j'ai même besoin le soir. Je juste n'ai pas assez de temps au cours de la journée pour arriver à des choses comme la paperasserie," dis-je.

"Pourquoi ne pas vous apporter les documents home," suggère-t-elle. "Le faire ici. Si vous n'avez qu'à moins qu'on puisse vous voir. Et je pourrais peut-être même vous aider avec une partie d'elle."

Je me penche en arrière. "Je ne sais pas si je vais être capable de se concentrer, mais . . . ok, essayez-le."

Elle sourit. "Tu veux dire ?"

"Bien sûr, si cela ne fonctionne pas, nous pouvons en parler," dis-je. "Affaire ?"

"Traiter", dit-elle.

Je me penche vers elle et lui demander : "à l'obturer à l'aide d'une poignée de main ou un baiser ?"

Elle vient autour de la table et s'assoit sur mes genoux et m'embrasse. "Tu sais, c'est certain que vous avez manqué la nuit dernière," Je lui dis.

"Avez-vous ?" dit-elle. "J'ai vraiment manqué aussi. Je n'avais aucune idée des célibataires bars pouvait être aussi déprimant."

"Des célibataires bars ?"

"C'était l'idée de Jane," dit-elle. "honnête."

Je secoue la tête. "Je ne veux pas en entendre parler."

"Mais Jane m'a montré quelques nouveaux pas de danse," dit-elle. "Et peut-être ce week-end-"

"

Je lui donne un squeeze. "Si vous voulez faire quelque chose de ce week-end, baby, je suis tout à toi."

"Très bien," Elle Dit Et Whispers Dans Mon L'oreille, "Vous Le savez, C'est vendredi, alors... pourquoi ne pas commencer plus tôt ?"

Elle m'embrassa à nouveau.

Et je dis, "JULIE, J'aime bien, mais . . ." "Mais ?"

"Je devrais vraiment l'enregistrement à l'usine," dis-je.

Elle S Le haut. "Bien, Mais Promesse Moi Vous aurez Pressé La maison ce soir."

"promesse", Je Faire connaître Elle. "Vraiment, C'est Aller À Être Un Grand Fin de semaine-"

13

J'ouvre les yeux le samedi matin pour voir un flou vert terne. Le flou s'avère être mon fils, Dave, vêtu de son uniforme de scout de garçon. Il fait signe de mon bras.

"Davey, que faites-vous ici ?" Je demande. Il dit, "Papa, c'est sept heures !"

"sept heures ? Je suis en train de dormir. N'êtes-vous pas censé être regarder la télévision ou quelque chose ?"

"Nous allons être en retard, dit-il.

"*Nous* allons être en retard ? Pour quoi ?"

"Pour la randonnée du jour au lendemain !" dit-il. "Rappelez-vous ? Vous prom- moi je pourrais vous bénévoles et aider les pays fournisseurs- maître."

Je mutter quelque chose pas de boy-scout ne devrait jamais entendre. Mais Dave n'est pas sentir déconcerté.

"Viens. Juste obtenir dans la douche, dit-il, qu'il me tire hors du lit. "J'ai votre équipement d'hier soir. Tout est dans la voiture. Il suffit de s'y rendre en huit."

Je gère un dernier regard à Julie, les yeux toujours fermés, et le chaud matelas souple comme Davey me traîne à travers la porte.

Une heure et dix minutes plus tard, mon fils et j'arrive au bord de certaines forêts. D'attente pour nous est la troupe : quinze gars- équipé en majuscules, neckerchiefs, insignes de mérite, les œuvres.

Avant que j'ai le temps de dire, "Où est l'troopmaster ?", l'autre peu de parents qui se trouvent être longue avec les garçons décollent dans leurs voitures, tous les pédales pour le métal. En regardant autour de moi, je vois que je suis le seul adulte en vue.

"Notre troopmaster ne pouvait pas faire cela", dit un des garçons. "Comment se fait-il ?"

"Il est malade," dit un autre enfant à côté de lui.

"Ouais, ses hémorroïdes sont siennes," dit le premier. "Alors on dirait que vous êtes en charge maintenant."

"Que sommes-nous censés faire, monsieur Rogo ?" demande l'autre enfant.

Eh bien, au début, je suis un peu fou à avoir tout cela imposé à moi. Mais alors l'idée d'avoir à superviser une bande d'enfants ne veut pas me décourager - après tout, je fais cela tous les jours à l'usine. J'ai donc rassembler tout le monde autour. On regarde une carte et de discuter de l'objectifs pour cette expédition dans le désert périlleux avant nous.

Le plan, j'apprends, est pour la troupe à la randonnée à travers la forêt à la suite d'un sentier balisé à un endroit appelé "Devil's Gulch." Nous sommes là au bivouac pour la soirée. Le matin nous sommes à lève le camp et faire notre chemin de retour jusqu'au point de départ, où maman et papa sont censés être en attente de peu de Freddy et Johnny et ses amis à sortir de la forêt.

Tout d'abord, il faut aller à Devil's Gulch, qui se trouve à environ 10 kilomètres de là. J'ai donc aligner la troupe. Ils ont tous eu leur sac à dos sur le dos. Carte en main, je me suis mis à l'avant de la ligne afin de montrer le chemin, et nous nous en aller.

Le temps est fantastique. Le soleil brille à travers les arbres. Le ciel est bleu. C'est aéré et la température est un peu sur le côté froid, mais une fois que nous entrons dans les bois, c'est juste bon pour la marche.

Le sentier est facile à suivre parce qu'il y a des incendies (taches de peinture jaune) sur le tronc des arbres tous les 10 mètres environ. De chaque côté, le sous-bois est épais. Nous avons à la randonnée dans un seul fichier.

Je suppose que je marche à environ deux milles à l'heure, ce qui est de la vitesse moyenne de la personne marche. À ce rythme, je pense qu'à moi-même, nous devrions couvrir dix milles dans environ cinq heures. Ma montre me dit qu'il est presque 8:30 maintenant. Permettant à une heure et demie pour les pauses et pour le déjeuner, nous devrions arriver à Devil's Gulch par 3 heures, pas de sueur.

Après quelques minutes, je me tourne et regarde en arrière. La colonne de scouts est répandu dans une certaine mesure, de l'espacement serré nous avons commencé avec. Au lieu d'une cour ou alors, entre les garçons, il y a maintenant des écarts plus, certains un peu plus grand que d'autres. J'ai continuer à marcher.

Mais je regarde en arrière de nouveau après quelques centaines de mètres, et la colonne s'étendit beaucoup plus loin. Et quelques grosses lacunes sont apparues. J'arrive à peine à voir l'enfant à la fin de la ligne.

Je décide qu'il vaut mieux si je suis à la fin de la ligne au lieu de à l'avant. De cette façon, je sais que je vais être capable de garder un œil sur l'ensemble de la colonne, et assurez-vous que personne n'est laissé pour compte. J'ai donc attendre le premier garçon d'attraper jusqu'à moi, et je lui demande son nom.

"Je suis Ron," dit-il.

"Ron, je veux que vous pour diriger la colonne," lui dis-je, la remise de la carte. "Il suffit de garder à la suite de ce sentier, et définir un rythme modéré. D'accord ?"

"Bien, monsieur Rogo."

Et il commence à ce qui semble être un rythme raisonnable.

"Tout le monde rester derrière Ron !" je rappelle pour les autres. "Aucun corps- Ron, parce qu'il passe a la carte. Compris ?"

Tout le monde acquiesce, vagues. Tout le monde comprend.

J'attends par le côté de la piste comme la troupe passe. Mon fils, Davey, va en parlant avec un ami qui marche derrière lui. Maintenant qu'il est avec ses copains, Dave ne veut pas me connaître. Il est trop cool pour cela. Cinq ou six autres viennent le long, tous d'entre eux garder sans aucun problème. Puis il y a un écart, suivi d'un couple plus de scouts. Après eux, un autre écart encore plus grand, s'est produite. Je regarde vers le bas de la piste. Et je vois ce gros enfant. Il a déjà l'air un peu essoufflé. Derrière lui se trouve le reste de la troupe.

"Quel est votre nom ?" Je demande que le gros enfant approchera.

"Choupette", dit le gros enfant.

"Ça va, Herbie ?"

"Oh, bien sûr, M. Rogo," dit Herbie. "Mon garçon, c'est chaud, n'est-ce pas ?"

Herbie continue le sentier et les autres suivent. Certaines d'entre elles regard comme s'il souhaite aller plus vite, mais ils ne peuvent pas obtenir autour de Herbie. I fall in derrière le dernier garçon. La ligne s'étend en face de moi, et la plupart du temps, à moins que nous allons au-dessus d'une colline ou autour d'un virage de la piste, je peux voir tout le monde. La colonne semble s'installer dans un rythme confortable.

Pas que le paysage est ennuyeux, mais après un moment je commence à penser à d'autres choses. Comme Julie, par exemple. J'avais vraiment voulu passer ce week-end avec elle. Mais j'avais oublié tous au sujet de cette activité de randonnée avec Dave. Typique de "vous", je suppose qu'elle avait à dire. Je ne sais pas comment je suis jamais le temps que j'ai besoin de passer avec elle. La seule consolation à propos de cette randonnée, c'est qu'elle aurait dû comprendre que j'ai d'être avec David.

Et puis il y a la conversation que j'ai eue avec Jonas à New York. Je n'ai pas eu tout le temps de penser à cela. Je suis plutôt curi-uo pour savoir ce qu'un professeur de physique est en train de faire rouler en limousines avec les poids lourds de l'entreprise. Je ne comprends pas non plus ce qu'il essayait de faire de ces deux éléments qu'il décrit. Je veux dire, "dépendants" . . . "fluctuations statistiques"-alors quoi ? Ils sont tout à fait banales.

Il est évident que nous avons des événements dépendants de l'industrie manufacturière. Tout cela signifie, c'est qu'une opération doit être faite avant qu'une deuxième oper- ation peut être effectuée. Les pièces sont faites dans une séquence de pas. Une machine doit finir l'étape un travailleur avant B peut procéder à l'étape 2. Toutes les parties doivent être terminé avant que nous puissions

Assembler le produit. Le produit doit être assemblé avant il peut être envoyé. Et ainsi de suite. Mais vous trouvez des événements dépendants de tout processus, et pas seulement ceux de l'usine. La conduite automobile nécessite une séquence d'événements dépendants. Il en va de la randonnée nous prenons maintenant. Afin d'arriver à Devil's Gulch, un sentier est de marcher. Haut de l'avant, Ron a pour marcher le sentier avant Davey peut marcher. Davey a pour marcher le sentier avant d'Herbie peut marcher. Afin que je puisse marcher la piste, le garçon en face de moi a marcher il en premier. C'est un cas simple de penicillamine- dent d'événements.

Et des fluctuations statistiques ?

Je rechercher des avis et que le garçon en face de moi c'est aller un peu plus vite que moi. Il est quelques pieds plus loin de moi qu'il était il y a une minute. Si je prends un peu plus de mesures pour rattraper. Puis, pour une deuxième, je suis trop près de lui, alors je ralentir.

Il y : si j'avais été mesurer mon rythme, j'ai re- couvre des fluctuations statistiques. Mais, encore une fois, quelle est l'affaire ?

Si je dis que je marche au rythme de "deux milles à l'heure," Je ne veux pas dire je marche exactement à un taux constant de deux milles à l'heure chaque instant. Parfois, j'irai 2,5 miles par heure ; parfois, peut-être que je vais marcher à seulement 1,2 miles par heure. Le taux va varier en fonction de la longueur et la vitesse de chaque étape. Mais au fil du temps et la distance, je devrait être *en moyenne d'* environ deux milles à l'heure, plus ou moins.

La même chose se produit dans l'usine. Combien de temps faut-il pour souder les fils électriques sur un transformateur ? Eh bien, si vous sortez votre chronomètre et l'heure de l'opération encore et encore, vous trouverez peut-être qu'il faut, disons, 4,3 minutes en moyenne. Mais le temps réel sur n'importe quelle instance donnée peut varier entre 2,1 minutes à 6,4 minutes. Et personne ne peut dire à l'avance, celle-ci prendra 2,1 minutes . . . celle-ci prendra 5,8 minutes." Personne ne peut prédire que l'information.

Alors quel mal à ça ? Rien d'aussi loin que je puisse voir. Toute- manière, nous n'avons pas de choix. Quoi d'autre allons-nous utiliser à la place d'une "moyenne" ou une "estimation" ?

Je trouve que je suis presque marcher sur le garçon en face de moi. Nous avons quelque peu ralenti. C'est parce qu'on est l'ascension d'une colline assez raide, long. Tous les nous sont sauvegardés derrière Herbie.

"Allez, herpès !" dit l'un des enfants. L'herpès ?

"Ouais, herpès, passons", explique un autre.

"Bon, assez de cela," Je dis au persécuteurs.

Puis Herbie atteint le sommet. Il tourne autour. Son visage est rouge de la montée.

"Atta Boy, Herbie !" dis-je pour l'encourager. "Maintenons-le déménagement !"

Herbie disparaît sur la crête. Les autres poursuivent la montée, et je péniblement derrière eux jusqu'à ce que je obtenir vers le haut. Il y a pause, je regarde vers le bas de la piste.

Holy Cow ! Où est Ron ? Il doit être un demi mille d'avance sur nous. Je peux voir un couple de garçons en face de Herbie, et tout le monde est perdu dans la distance. Je tasse mes mains sur ma bouche.

"Hé ! LET'S GO LÀ-HAUT ! Nous allons resserrer les rangs !" J'ai crier. "DOUBLE TEMPS ! DOUBLE TEMPS !"

Herbie facilite en un trot. Les enfants commencent à courir derrière lui. Je courir après eux. Sacs à dos et des cantines et sacs de couchage rebondissent et secouant avec chaque étape. Et Herbie-je ne sais pas ce que ce gamin est porteur, mais on dirait qu'il a un cour- indésirable sur le dos avec tout le bruit et le bruit qu'il fait lorsqu'il court. Après quelques centaines de mètres, nous n'avons pas encore rattrapé. Herbie se ralentit. Les enfants sont crier après lui de se dépêcher. Je suis soufflant et soufflant le long. Enfin je peux voir Ron à l'horizon.

"HEY RON !" Je cris. "HOLD UP !"

L'appel est relayé le sentier par les autres garçons. Ron, qui probablement entendu l'appel la première fois, se retourne et regarde en arrière. Herbie, voyant de soulagement en vue, ralentit à une marche rapide. Et ainsi faire le reste d'entre nous. Comme nous l'approche, toutes les têtes sont tournées vers nos cours.

"Ron, je pensais que je vous ai dit pour définir un rythme modéré," dis-je.

"Mais je n'ai !" il proteste.

"Eh bien, nous allons juste essayer de rester ensemble" la prochaine fois, je leur dis. "Hé, Monsieur Rogo, whadd'ya dire nous prenons cinq ?" demande Herbie.

"Bien, nous allons faire un break", je leur dis.

Herbie tombe à côté de la piste, sa langue traîner. Tout le monde atteint pour les cantines. Je trouve que le journal le plus confortable en vue et s'asseoir. Après quelques minutes, Davey vient et s'assied à côté de moi.

"Vous êtes en train de faire de grandes, papa," dit-il.

"Merci. Dans quelle mesure pensez-vous que nous avons fait ?" "environ deux milles," dit-il.

"Est-ce tout ?" Je demande. "Il semble que nous devrions être là maintenant. Nous devons avoir couvert une distance plus de deux milles."

"Pas d'après le plan Ron a," dit-il.

"Oh," dis-je. "Eh bien, je suppose que nous ferions mieux de bouger." Les garçons font la queue.

"Très bien, allons-y," dis-je.

Nous avons commencé à nouveau. Le sentier est tout droit ici, afin que je puisse voir tout le monde. Nous n'avons pas passé trente mètres avant que je remarque qu'il recommence. La ligne se répand ; les écarts entre les garçons s'accroissent. Bon sang, nous allons être en marche et arrêt de toute la journée si cela continue. La moitié de la troupe est passible d'être perdus si nous ne pouvons pas rester ensemble.

J'ai besoin de mettre un terme à cette situation.

La première que j'ai vérifiée est Ron. Mais Ron, en effet, est un établissement stable, le rythme "moyen" pour la troupe - un rythme que personne ne devrait avoir le moindre problème avec. Je regarde en arrière vers le bas de la ligne, et tous les garçons sont à pied à peu près au même taux que Ron. Et Herbie ? Il n'est pas le problème. Peut-être qu'il se sent responsable de la dernière De-lay, parce que maintenant il semble faire un effort particulier pour tenir le rythme. Il a raison sur le cul de l'enfant en face de lui.

Si nous sommes tous marcher à peu près au même rythme, pourquoi est la distance entre Ron, à l'avant de la ligne, et moi, à la fin de la ligne, de plus en plus ?

Des fluctuations statistiques ?

Nah, ne pouvait pas être. Les fluctuations devraient être une moyenne. Nous sommes tous se déplaçant à environ la même vitesse, donc cela devrait signifier la distance entre l'un d'entre nous varie quelque peu, mais finira par s'établir sur une période de temps. La distance entre Ron et moi devrait aussi croître et réduire dans une certaine plage, mais devrait se situer en moyenne à peu près la même tout au long de la randonnée.

Mais il n'est pas. Aussi longtemps que chacun de nous est le maintien d'un rythme modéré, normal comme Ron, la longueur de la colonne est en augmentation. Les écarts entre nous sont en pleine expansion.

Sauf entre Herbie et l'enfant en face de lui.

Alors, comment fait-il ? Je le regarde. Chaque fois qu'Herbie obtient un pas derrière, il court pour une étape supplémentaire. Ce qui signifie qu'il n'est en fait dépenser plus d'énergie que Ron ou les autres à l'avant de la ligne afin de maintenir la même vitesse relative. Je me demande combien de temps il va être en mesure de suivre sa marche-exécuter la routine.

Pourtant, . . . pourquoi ne sommes nous pas tous juste marcher au même rythme que Ron et rester ensemble ?

Je regarde la ligne quand quelque chose jusqu'à venir attire mon œil. Je vois Davey ralentir pendant quelques secondes. Il a modifié son

Packstraps. En face de lui, Ron continue, inconscient. Un écart de dix . . . 15 . . . vingt pieds s'ouvre. Ce qui signifie que l'ensemble de la ligne a augmenté de 20 pieds.

C'est alors que je commence à comprendre ce qui se passe.

Ron, qui détermine le rythme. Chaque fois que quelqu'un se déplace plus lentement que Ron, la ligne s'allonge. Il ne serait pas même être comme obvi- tion que lorsque Dave est ralenti. Si l'un des garçons est un pas c'est la moitié d'un pouce plus courte que l'on s'est Ron, la longueur de l'ensemble de la ligne pourrait être affectée.

Mais ce qui se passe quand quelqu'un se déplace plus vite que Ron ? Ne sont pas les étapes ou plus rapide plus censés compenser l'implantation ? Ne pas les différences en moyenne ?

Supposons que je marche plus vite. Puis-je raccourcir la longueur de la ligne ? Eh bien, entre moi et l'enfant avant moi est un espace d'environ cinq pieds. S'il continue de marcher à la même vitesse, et si j'accélère, je peux réduire l'écart, et peut-être réduire la longueur totale de la colonne, en fonction de ce qui se passe devant nous. Mais je ne peux le faire que jusqu'à ce que j'ai cogner le sac à dos pour enfants (et si je n'ai qu'il avait sûr comme enfer dire à sa mère). Alors je dois ralentir à son rythme.

Une fois que j'ai comblé le fossé entre nous, je ne peux pas aller plus vite que la vitesse à laquelle l'enfant en face de moi s'en va. Et finalement il ne peut pas aller plus vite que le gamin en face de lui. Et ainsi de suite jusqu'à la ligne de Ron. Ce qui signifie que, à l'exception de Ron, chacun de nos dépend de la vitesse de ces vitesses en face de nous dans la ligne.

C'est de commencer à faire sens. Notre randonnée est un ensemble d'événements dépendants ... en combinaison avec des fluctuations statistiques. Chacun de nous est lié au débit, plus rapide et plus lent. Mais la capacité d'aller plus vite que la moyenne est limitée. Elle dépend de tous les autres avant moi dans la ligne. Donc, même si je pouvais marcher cinq miles par heure, je ne pourrais pas le faire si le garçon en face de moi ne pouvait que marcher deux milles à l'heure. Et même si l'enfant directement en face de moi pouvait marcher si vite, ni d'entre nous pourrait le faire à moins que tous les garçons dans la ligne à cinq milles à l'heure en même temps.

Si j'ai des limites à la vitesse à laquelle je peux aller à la fois à mon propre (je ne peux qu'aller si vite pendant si longtemps avant de tomber et pant à mort) et ceux des autres sur la randonnée. Cependant, il n'y a pas de limite sur ma capacité à ralentir. Ou sur n'importe qui d'autre capacité à ralentir. Ou s'arrêter. Et si l'un d'entre nous n'a, la ligne s'étendre indéfiniment. Ce qui se passe n'est pas moyenne des fluctuations

Dans notre régime, mais une *accumulation* des fluctuations. Et surtout c'est une accumulation de lenteur-*parce que limite les possibilités de dépendance des fluctuations plus élevé*. Et c'est pourquoi la ligne se répand. Nous pouvons faire de la mise en ligne seulement en ayant tout le monde à l'arrière de la ligne se déplacer beaucoup plus rapidement que la moyenne de Ron sur une certaine distance.

En ce qui concerne l'avenir, je peux voir que la quantité de distance chacun de nous doit se décider a tendance à être une question d'où nous sommes dans la ligne. Davey n'a qu'à compenser son propre plus lentement que la moyenne a tuations par rapport à Ron-que vingt pieds qui est l'écart en face de lui. Mais pour garder de Herbie la longueur de la ligne de plus en plus, il aurait pour compenser son propre, plus les fluctuations de l'ensemble des enfants en face de lui. Et ici je suis à la fin de la ligne. Pour que la longueur totale de la ligne contrat, j'ai d'aller plus vite que la moyenne pour une distance égale à tous les excès d'espace entre l'ensemble des garçons. J'ai pour compenser l'accumulation de tous leur lenteur.

Puis-je commencer à me demander ce que cela pourrait signifier pour moi sur le travail. Dans l'usine, nous avons obtenu les deux événements et dépendants des fluctuations statistiques. Et ici sur le sentier nous avons tous les deux. Si je dis que cette troupe de garçons est analogue à un système de fabrication . . . une sorte de modèle. En fait, les pays qui ne produisent pas de produits ; nous produire "à pied sentier." Ron commence la production en consommant les unwalked trail avant lui, qui est l' équivalent de matières premières. Si Ron traite le premier sentier en marchant dessus, puis Davey a pour la traiter ensuite, suivi par le garçon derrière lui, et ainsi de suite retour à l'Herbie et les autres et à moi.

Chacun de nous est comme une opération qui doit être effectuée pour produire un produit dans l'usine ; chacun de nous fait partie d'un ensemble d'événements dépendants. Il n'importe l'ordre dans lequel nous nous trouvons ? Eh bien, quelqu'un doit être d'abord et quelqu'un d'autre a d'être la dernière. Nous avons donc des événements à charge, peu importe si nous changeons l'ordre des garçons.

Je suis la dernière opération. Seulement après que j'ai parcouru le sentier est le produit "vendus", pour ainsi dire. Et qui devrait être notre débit-pas la vitesse à laquelle Ron promenades le sentier, mais la vitesse à laquelle je fais.

Que dire de la quantité de sentier entre Ron et moi ? Il doit être l'inventaire. Ron est la consommation de matières premières, de sorte que le sentier le reste d' entre nous sommes à pied est stock jusqu'à ce qu' il passe derrière moi.

Et ce qui est des frais d'exploitation ? C'est tout ce qui nous permet de transformer la marchandise sur le débit, qui dans notre cas serait l'énergie les garçons ont besoin de marcher. Je ne peux pas vraiment quantifier que pour le modèle, sauf que je sais quand je suis fatigué.

Si la distance entre Ron et moi est en expansion, il ne peut que signifier que l'inventaire est en augmentation. Le débit est mon rythme de marche. Qui est influencé par la fluctuation des taux des autres. Hmm. De manière plus lente que l'ensemble des fluctuations moyennes- tard, ils travaillent leur chemin de retour à moi. Ce qui signifie que je dois ralentir. Ce qui signifie que, par rapport à la croissance de l'inventaire, le débit pour l'ensemble du système tombe en panne.

Et des frais d'exploitation ? Je ne suis pas sûr. Pour l'UNICO, chaque fois qu'augmente l'inventaire, les coûts de possession des stocks sur le rendez-vous aussi. Les coûts de transport sont une partie des dépenses opérationnelles, de sorte que la mesure doit aussi être à la hausse. En termes de la randonnée, de l'opération est de plus en plus frais n'importe quel moment on se hâte à rattraper, car nous dépensons plus d'énergie que nous ne le ferait autrement.

L'inventaire est à la hausse. Le débit est en baisse. Et l'opérationnelle dépense est probablement en augmentation.

C'est que ce qui se passe dans mon usine ? Oui, je pense qu'il est.

Vient ensuite, je lève les yeux que je suis près de tomber dans l'enfant en face de moi.

Ah Ha ! Okay ! Voici la preuve je dois avoir oublié quelque chose dans l'analogie. La ligne en face de moi est partie plutôt que l'extension. Tout doit être une moyenne après tout. Je vais à pencher sur le côté et voir Ron à sa moyenne deux-mille-heure rythme.

Mais Ron n'est pas marcher au rythme moyen. Il se tient toujours au bord du sentier.

"Comment se fait-il qu'on a décidé de s'arrêter ?"

Il dit, "l'heure du déjeuner, M. Rogo."

14

"Mais nous ne sommes pas censés être en train de déjeuner ici, dit l'un des enfants. "Nous ne sommes pas censés manger jusqu'à ce que nous sommes plus loin sur la piste, quand nous atteignons la rivière Rampage".

"Conformément à l'annexe le troopmaster nous a donné, nous sommes censés manger le déjeuner à 12 h 00," dit Ron.

"Et il est maintenant 12:00 heures," dit Herbie, en montrant sa montre. "Alors nous devons manger le déjeuner."

"Mais nous sommes censés être au Rampage River maintenant et nous n'êtes pas."

"Qui s'en soucie ?" dit Ron. "C'est un endroit idéal pour le déjeuner. Regardez autour de vous."

Ron a un point. Le sentier nous mène à travers un parc, et il se trouve que nous sommes en passant par une aire de pique-nique. Il y a des tables, une pompe à eau, des poubelles, des barbecues-tous l'ne-cessities. (c'est mon genre de désert, je vais devoir vous le savez.)

"Okay," dis-je. "Nous allons juste prendre un vote pour voir qui veut manger maintenant. Toute personne qui a faim, levez la main."

Tout le monde lève la main, c'est unanime. Nous nous arrêtons pour le déjeuner.

Je m'assois à une des tables et de réfléchir à quelques réflexions que je mange un sandwich. Ce qui me préoccupe maintenant, c'est que, tout d'abord, il n'y a pas de véritable moyen pour moi d'exploiter une usine de fabrication sans avoir les événements dépendants et des fluctuations statistiques. Je ne peux pas sortir de cette combinaison. Mais il doit exister un moyen de survenir les effets. Je veux dire, de toute évidence, nous serions tous faire faillite si le stock était toujours en augmentation, et le débit était toujours de- sement.

Que faire si j'avais une plante équilibrée, le genre que Jonas était de dire les gestionnaires sont constamment tenter de parvenir, une plante à chaque ressource exactement égale à la capacité à la demande du mar- ché ? En fait, ne pouvait pas être que la réponse à ce problème ? Si je pouvais obtenir l'équilibre parfait de la capacité à la demande, n'aurait pas mon excédent de stocks en aller ? Ne serait pas mon manque de certaines parties de disparaître ? Et, de toute façon, comment pourrait être Jonas et droit chaque- corps autrement être mauvais ? Les gestionnaires ont toujours parées capacité à réduire les coûts et augmenter les profits ; c'est le jeu.

Je commence à penser peut-être que ce modèle a jeté de randonnée

M'interrompre. Je veux dire, bien sûr, il me montre l'effet de fluctuations statistiques et d'événements dépendants en combinaison. Mais est-ce un système équilibré ? Disons que la demande sur nous, c'est de marcher deux milles par heure, pas plus, pas moins. Puis-je ajuster la capacité de chaque enfant pour qu'il soit capable de marcher deux milles à l'heure et pas plus rapide ? Si je pouvais, je te garde simplement tout le monde constamment en mouvement au rythme il devrait aller-en criant, whip-fissuration, l'argent, quoi que et ev- erything serait parfaitement équilibré.

Le problème est comment puis-je réellement la capacité de garniture de quinze enfants ? Je pourrais peut-être attacher ses chevilles avec des morceaux de corde de sorte que chacun devrait avoir la même taille. Mais c'est un peu kinky. Ou peut-être pourrais-je moi-même clone 15 fois donc j'ai une troupe de Alex Rogos avec exactement le même sentier de marche de capacité. Mais c'est pas pratique que certains progrès dans la technique du clonage. Ou peut-être pourrais-je mettre en place un autre type de modèle, une plus contrôlable, de me laisser voir au-delà de tout doute ce qui se passe.

Je suis perplexe sur la façon de faire cela lorsque je remarque un enfant assis à l'une des autres tables, rouler une paire de dés. Je suppose qu'il est pratiquement pour son prochain voyage à Vegas ou quelque chose. Je n'ai pas l'esprit-al- si je suis sûr qu'il n'obtiendrez pas de badges de mérite pour le tournage d'craps

-mais les dés me donner une idée. Je me lève et va vers lui. "Dis, l'esprit si j'emprunte ceux pendant un certain temps ?" Je demande.

Le gamin hausse les épaules, puis les remet.

Je reviens à la table et lancer les dés une fois ou deux. Oui, en effet : fluctuations statistiques. Chaque fois que j'ai lancer les dés, J'obtiens un nombre aléatoire qui est prévisible que dans une certaine plage, plus précisément les chiffres de un à six sur chaque matrice. Maintenant ce que j'ai besoin pour le prochain modèle est un ensemble d'événements dépendants.

Après les charognards autour pendant une minute ou deux, je trouve une boîte d'allumettes (la grève-anywhere type), et quelques bols de mess de l'aluminium. J'ai mis les bols en ligne le long de la longueur de la table et mettre les matchs à une extrémité. Et cela me donne un modèle d'un système parfaitement équilibré.

Pendant que je suis attelée et trouver comment faire fonctionner le modèle, Dave se promène avec un de ses amis. Ils se tiennent par la table et me regarder doit lancer le dé et déplacer autour de matchs.

"Que faites-vous ?" demande à Dave.

"Eh bien, je suis genre d'inventer un jeu," dis-je.

"UN Jeu ? Vraiment ?" Dit Son Ami(e). "Peut Nou Jouer Il, M. Rogo ?" -

Pourquoi pas ?

"Bien sûr vous pouvez," dis-je.

Tout d'un coup, Dave s'intéresse. "Hey, est-ce que je peux jouer aussi ?" demande-t-il.

"Ouais, je crois que je vais vous laisser entrer," Je lui dis. "En fait, pourquoi ne pas arrondir un couple plus des gars pour nous aider à le faire."

Pendant qu'ils vont faire les autres, je figure sur les détails. Le système que j'ai mis en place est destiné au "processus" correspond. Il fait ceci en déplaçant une quantité d'allumettes hors de leur boîte, et à travers chacun des bols à la suite. Les dés de déterminer combien de matchs peuvent être déplacés d'un bol à l'autre. Les dés représentent la capacité de chaque ressource, chaque bol ; l'ensemble des bols sont à ma charge des événements, mes étapes de la production. Chacun a exactement la même capacité que les autres, mais son rendement réel varie quelque peu.

Afin de garder ces fluctuations minimales, cependant, je décide d'utiliser uniquement l'un des dés. Ceci permet les fluctuations de l'ordre de un à six. Ainsi depuis le premier bol, je peux passer à la prochaine ligne de bols dans n'importe quelle quantité de matchs allant d'un minimum de 1 à un maximum de six.

Dans ce système, le débit est la vitesse à laquelle correspond à sortir du dernier bol. Les stocks se compose du nombre total de correspondances dans toutes les boules à tout moment. Et je vais supposer que la demande du marché est exactement égale à la moyenne du nombre de matchs que le système peut traiter. La capacité de production de chaque ressource et de la demande du marché sont parfaitement en équilibre. Ce qui veut dire que j'ai maintenant un modèle d'une fabrication parfaitement équilibré.

Cinq des garçons décident de jouer. En plus Dave, il y a Andy, Ben, Chuck, et Evan. Chacun d'eux est assis derrière l'un des bols. Je trouve du papier et un crayon pour noter ce qui se passe. Puis-je leur expliquer ce qu'ils sont censés faire.

"L'idée est de déplacer autant de matchs que vous pouvez de votre bol pour le bol sur votre droite. Lorsque c'est votre tour, vous faites rouler la mort, et que le nombre qui apparaît est le nombre de correspondances que vous pouvez déplacer. C'est compris ?"

Ils ont tous la tête. "Mais vous ne pouvez déplacer autant de matchs que vous avez dans votre bol. Donc, si vous jouez un 5 et vous n'avez que deux allumettes dans votre bol, alors vous ne pouvez déplacer que deux matchs. Et si elle vient à votre tour et vous n'avez pas d'allumettes, alors naturellement vous ne pouvez pas déplacer tout."

Ils nod à nouveau.

"Comment De nombreux Allumettes N Vous Penser Nous
Pouvez Déplacer Par La ligne chaque fois que nous allons à travers le cycle ?"

Je leur demande.

La perplexité descend sur leurs visages.

"Eh bien, si vous êtes en mesure de déplacer un maximum de six et un minimum de l'un quand c'est votre tour, quel est le nombre moyen de vous devrait être déménagement ?" Je leur demande.

"trois", dit Andy.

"Non, Il Ne sera pas Être Trois," Je Faire connaître Eux.
"Le Point-milieu Entre 1 et 6 n'est pas trois."

Je voudrais signaler quelques chiffres sur mon papier.

"Ici, regardez," je dis, et je leur montre ce : 123456

Et j'explique que 3.5 est vraiment la moyenne de ces six nombres.

"Alors, comment beaucoup d'entrées pensez-vous que chacun de vous doit être passé sur le revenu moyen après nous sommes passés par le cycle d'un certain nombre de fois ?" Je demande.

"Trois ans et demi par tour", dit Andy. "Et après dix cycles ?"

"Trente-cinq", dit Chuck. "Et après 20 cycles ?" "Soixante-dix", dit Ben.

"Bien, nous allons voir si nous pouvons le faire," dis-je.

Puis j'entends un long soupir de l'extrémité de la table. Evan me regarde.

"serait Vous L'esprit Si Je Ne pas Jouer Ce Jeu, M. Rogo ?"
Demande-t-il.

"Comment se fait-il ?"

"Cause je pense que ça va être plutôt ennuyeux," dit-il.

"Ouais," Dit Chuck. "Juste Déménagement Allumettes Autour de.
Comme Qui s'inquiète, tu sais ?"

"Je crois que je préfère aller attacher certains noeuds", dit Evan.

"vous dire ce que," dis-je. "Juste pour le rendre plus intéressant, nous aurons une récompense. Disons que tout le monde a un quota de 3,5 matchs par tour. Quiconque qui fait mieux que cela, qui aver- âge correspond à plus de 3,5, n'a pas à laver toute la vaisselle ce soir. Mais quiconque est en moyenne moins de 3,5 par tour, a à faire des plats supplémentaires après le dîner."

"Ouais, d'accord !" dit Evan. "You got it !" dit Dave.

Ils sont tous heureux maintenant. Ils pratiquons roulant le mourir. Entre-temps, j'ai mis en place une grille sur une feuille de papier. Ce que je compte faire, c'est enregistrer le montant que chacun d'eux s'écarte de la moyenne. Ils commencent tous à zéro. Si le rouleau de la die est un 4, 5 ou 6 alors je vais enregistrer-respectivement - un gain de 0,5, 1,5 ou 2,5. Et si le rouleau est un 1, 2 ou 3 alors je vais enregistrer une perte de -2,5, -1,5, ou -0,5 respectivement. Les déviations, bien sûr, être cumulative ; si quelqu'un est 2.5 ci-dessus, par exemple, son point de départ sur le prochain tour est de 2,5, pas zéro. C'est la façon dont elle pourrait se produire dans l'usine.

"Ok, tout le monde prête ?" Je demande.

"Tous ensemble."

Je donne la mort d'Andy.

Il obtient un 2. Alors il prend deux matches à partir de la boîte et les place dans le bol de Ben. En roulant un deux, Andy est en baisse de 1,5 de son quota de 3,5 et je note l'écart-type sur la carte.

Ben roule ensuite et la matrice se présente comme un quatre.

"Hey, Andy," dit-il. "J'ai besoin d'un couple plus de matches."

"Non, non, non, non," dis-je. "Le jeu ne fonctionne pas ainsi. Vous pouvez seulement passer les matches qui sont dans votre bol."

"Mais je n'avez que deux," dit Ben. "Alors vous pouvez seulement passer deux." "Oh," dit Ben.

Et il passe ses deux matches à Chuck. J'enregistre un écart-type de 1.5 pour lui aussi.

Chuck rolls suivant. Il obtient un 5. Mais, encore une fois, il n'y a que deux matches il peut se déplacer.

"Hé, c'est pas juste !" dit Chuck.

"Bien sûr que c'est," Je lui dis. "Le nom du jeu est de déplacer les allumettes. Si les deux Andy et Ben s'étaient renversé du cinq, vous avez cinq matches pour passer. Mais ils n'ont pas. Ainsi vous n'avez pas." Chuck donne un coup d'oeil sale à Andy.

"La prochaine fois, faites rouler un plus grand nombre," dit Chuck. "Hé, qu'est-ce que je pourrais faire !" dit Andy.

"Ne vous inquiétez pas," dit Ben en toute confiance. "Nous allons le rattraper."

Chuck passe sa maigre deux matches jusqu'à Dave, et j'enregistre un écart de -1.5 pour Chuck. Nous regarder comme Dave lance le dé. Son rôle est seulement une. Alors il passe un match jusqu'à Evan. Puis Evan aussi roule un un. Il prend l'un match hors de son bol et le place sur l'extrémité de la table. Pour les deux Dave et Evan, J'écris une déviation de -2.5.

"Bien, nous allons voir si nous pouvons faire mieux la prochaine fois," dis-je.

Andy secoue les dés dans sa main pour ce qui semble comme une heure. Tout le monde a crié après lui à rouler. La filature va mourir sur la table. Nous attendons tous. C'est un six.

"Très bien !"

"du chemin à faire, Andy !"

Il faut six allumettes hors de la boîte et les remet à Ben. J'enregistre un gain de +2.5 pour lui, qui met sa marque à 1.0 sur la grille.

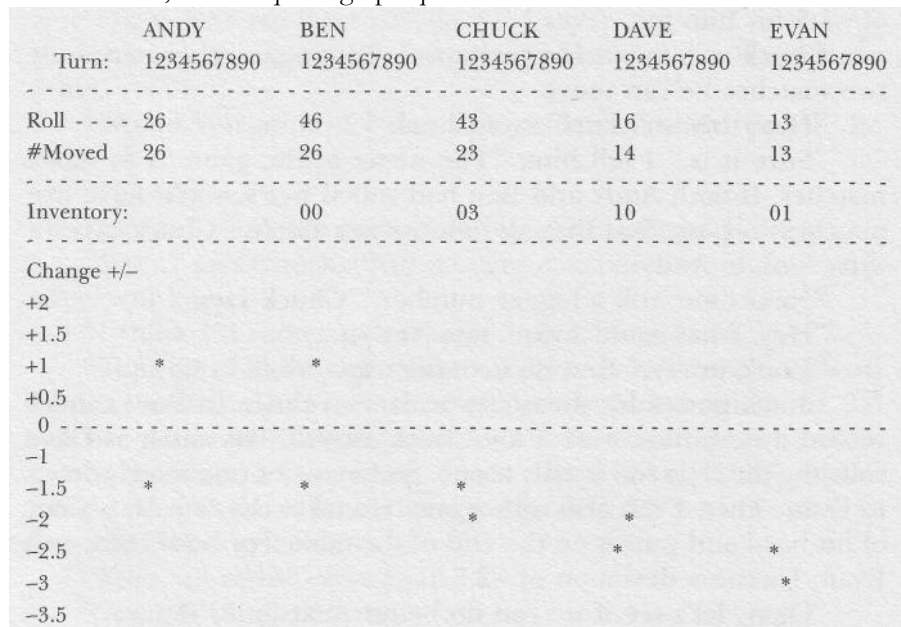
Ben prend le dé et il trop obtient un six. Plus d'acclamations. Il passe tous les six matches à Chuck. J'enregistre le même score pour Ben que pour Andy.

Mais Chuck roule des trois. Donc après il passe trois matches à Dave, il a encore trois à gauche dans son bol. Et je remarque une perte de -0.5 sur le graphique.

Maintenant Dave lance le dé ; il s'agit jusqu'à la six. Mais il n'a que quatre matchs pour passer-les trois que Chuck vient à lui et l'un de la dernière ronde. Alors il passe quatre à Evan. J'écris un gain de +0,5 pour lui.

Evan obtient un 3 sur le dé. Si le seul match à l'extrémité de la table est rejoint par trois autres. Evan a encore une à gauche dans son bol. Et j'enregistre une perte de -0.5 pour Evan.

À la fin des deux tours, c'est ce que le graphique ressemble.



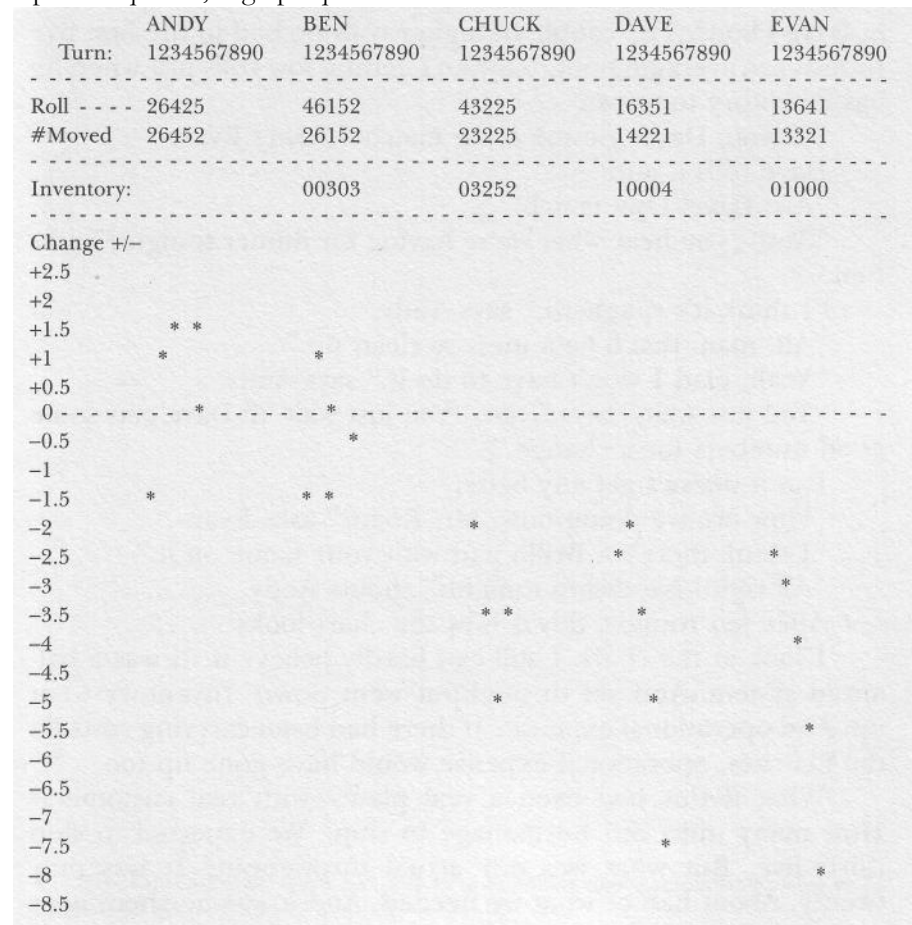
Nous continuons à fonctionner. La matrice tourne sur la table et passe de mains en mains. Correspond à sortir de la boîte et passer de la cuvette à bol. Andy's rouleaux sont-quoi d'autre ?)-très moyen, pas d'exécution régulière d'un nombre élevé ou faible. Il est en mesure de respecter le quota et puis certains. À l'autre bout de la table, c'est une autre histoire.

"Hey, faisons en sorte que ces matches à venir." "Oui, nous avons besoin de plus d'ici." "Gardez le matériel roulant six, Andy."

"Ce n'est pas Andy, c'est Chuck. Le regarder, il a cinq ans."

Après quatre tours, j'ai d'ajouter plus de numéros-nombres négatifs-vers le bas de la carte. Pour Andy pas ou pour Ben ou pour Chuck, mais pour Dave et Evan. Pour eux, il semble qu'il n'y a pas de fond assez profond.

Après cinq tours, le graphique ressemble à ceci :



"Comment est-ce que je fais, monsieur Rogo ?" Evan me le demande.

"Eh bien, Evan . . . jamais entendu l'histoire du Titanic ?" Il a l'air déprimé.

"Vous avez cinq tours à gauche," I .lui dire. "Peut-être que vous pouvez sortir."

"Oui, n'oubliez pas la loi de la moyenne", dit Chuck.

"Si je dois faire la vaisselle parce que vous les gars ne m'a pas donné assez d'allumettes . . ." dit Evan, laissant vague menace de suspendre dans l'air.

"Je fais mon travail jusqu'ici, dit Andy.

"Oui, quel est le problème avec vous les gars là-bas ?" demande Ben.

"Hey, Je Juste Maintenant Got Assez de De Eux À Pass,"
Dit Dave. "J'ai pas eu d'avant."

En effet, certaines de l'inventaire qui avait été bloqué dans le premier trois bols a finalement déménagé à Dave. Mais maintenant il est bloqué dans Dave's bowl. Le couple des rouleaux supérieur qu'il avait dans le premier cinq rondes sont en moyenne de l'extérieur. Maintenant il est faible roule juste au moment où il a un stock à déplacer.

"C'mon, Dave, gimme certains matches", dit Evan. Dave sort un un.

"Aw, Dave ! Un match !"

"Andy, Vous Entendre Ce que Nous sommes Avoir Pour Le
dîner Ce soir ?" Demande à Ben.

"Je pense que c'est le spaghetti," dit Andy.

"Ah, l'homme, ce sera un gâchis à Dean." "Ouais, content de ne pas avoir à le faire", dit Andy.

"Vous attendez simplement", dit Evan. "Vous attendez simplement 'til Dave obtient quelques bons numéros d'un changement."

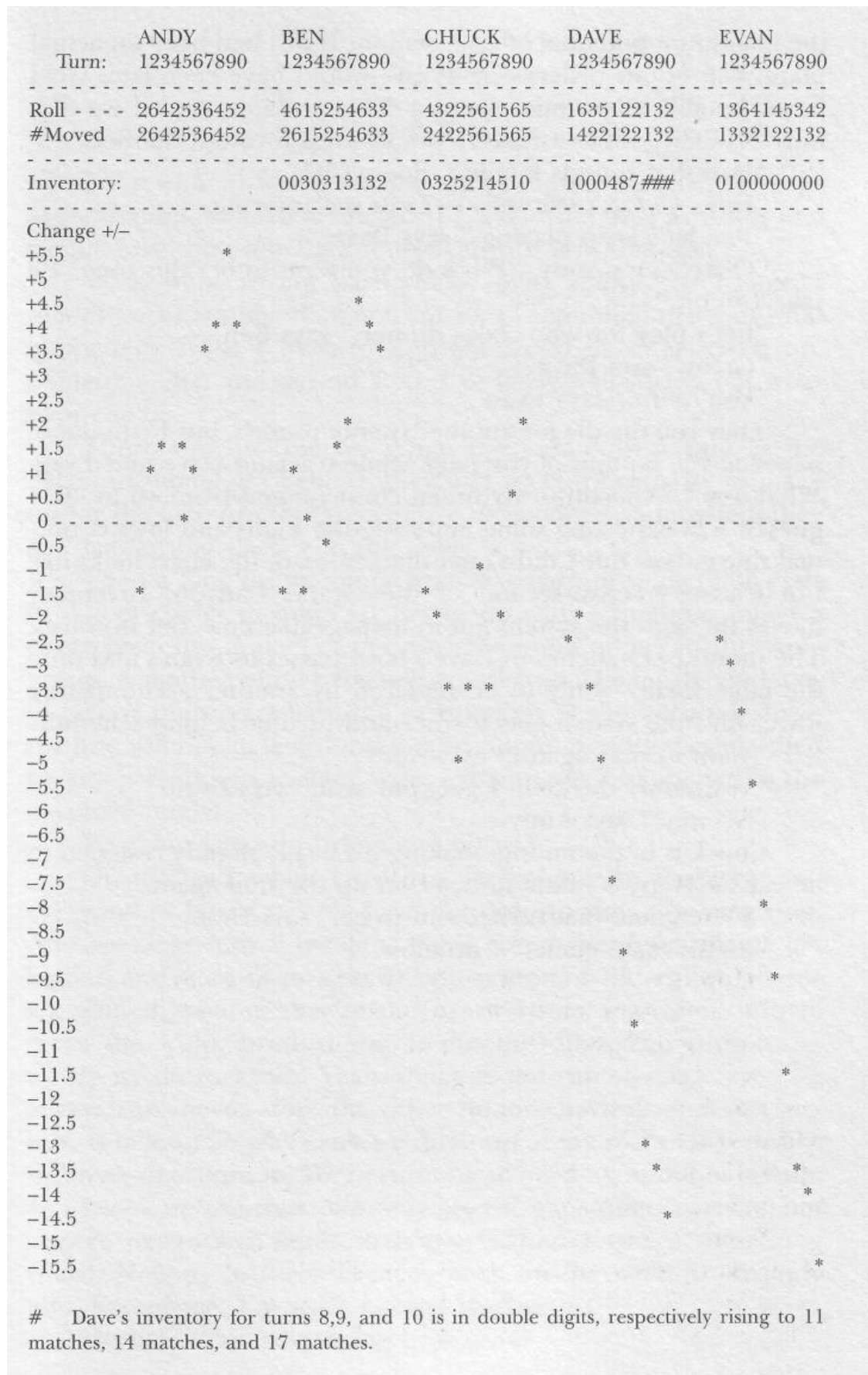
Mais il ne peut pas faire mieux.

"Comment faisons-nous maintenant, monsieur Rogo ?" demande Evan. "Je crois qu'il y a un tampon Brillo à votre nom." "d'accord ! Pas de vaisselle ce soir !" crie Andy.

Après dix tours, c'est ainsi que le graphique a l'air . . .

Je regarde la carte. J'ai du mal à le croire encore. C'était un système équilibré. Et pourtant, le débit a diminué. Les stocks ont augmenté. Et des frais d'exploitation ? S'il y avait eu des coûts de portage sur les matches, des frais d'exploitation aurait augmenté aussi.

Que faire si cela avait été un vrai avec de vrais clients à l'usine ? Le nombre d'unités n'avons-nous réussi à expédier ? Nous nous attendions à trente-cinq navires. Mais ce qui a été notre débit réel ? Ce n'est que vingt. Environ la moitié de ce que nous avons besoin. Et il n'était pas à proximité



Le potentiel maximum de chaque station. Si cela avait été une véritable usine, la moitié de nos commandes-ou-aurait été plus tard. Nous n'avions jamais être en mesure de promettre des dates de livraison. Et si nous avons fait, notre crédibilité auprès des clients devrait tomber à travers le plancher.

Tout cela vous semble familier, n'est-ce pas ?

"Hé, nous ne pouvons pas nous arrêter maintenant !" Evan réclament. "Oui, nous allons continuer à jouer", dit Dave.

"Okay," Dît Andy. "Qu N Vous Tiens À Parier Ce Le temps ?
Je vais vous prendre sur."

"Let's play qui cuisine pour le dîner," dit Ben. "Très bien," dit Dave.

"Vous êtes sur", dit Evan.

Ils rouler le dé pour un autre vingt tours, mais je manque de papier au bas de la page tout en surveillant le Dave et Evan. Qu'est-ce que j'attend ? Mon premier tableau varie de +6 à -6. Je suppose que je m'attendais à quelques hauts et des bas assez réguliers, un ni- mal sinusoïde. Mais je n'ai pas eu cela. Au lieu de cela, le tableau on dirait que je vais retrouver une section du Grand Canyon. Se déplace dans le système d'inventaire n'est pas facile à gérer, mais l'écoulement dans les vagues. Le monticule de correspondances dans Dave's bowl passe à Evan's et sur la table enfin seule pour être remplacé par une autre vague d'accumulation. Et le système sera de plus en plus de retard.

"Vous voulez jouer de nouveau ?" demande à Andy.

"Ouais, mais cette fois je obtenir votre siège", dit Evan. "Mais non !" dit Andy.

Chuck Est Dans L Milieu Secouant Son Tête,
Déjà A démissionné À la défaite. De toute façon, il est temps de se diriger sur le sentier de nouveau.

"Certains jeu qui s'est avéré être, dit Evan. "C'est vrai, un peu de gibier," je marmonne.

15

Pendant un moment, je regarde la ligne avant moi. Comme d'habitude, les écarts se creusent. Je secoue la tête. Si je ne peux même pas y faire face à une simple randonnée pédestre, comment vais-je réussir à le traiter dans l'usine ?

Ce qui n'allait pas y retourner ? Pourquoi ne pas le modèle équilibré ? Pendant environ une heure ou ainsi, je continue à penser à ce qui s'est passé. J'ai deux fois pour arrêter la troupe de nous rattraper. Quelque temps après le deuxième arrêt, j'ai assez bien réglé ce qui est arrivé.

Il n'y avait pas de réserve. Quand les enfants en aval dans le modèle équilibré obtenu derrière, ils n'avaient pas de capacités supplémentaires pour compenser la perte. Et comme les écarts négatifs accumulés, ils ont obtenu de plus en plus profondément dans le trou.

Puis une perte de mémoire de dos de manière dans certains cours de mathématiques à l'école vient à l'esprit. Il a à voir avec ce qu'on appelle une covariance, l'impact d'une variable à d'autres personnes dans le même groupe. Un principe mathématique dit que dans une dépendance linéaire de deux variables ou plus, les fluctuations des variables vers le bas la ligne fluctuera autour de l'écart maximal établi par tout les variables précédentes. Qui décrit ce qui s'est passé dans le modèle équilibré.

Très bien, mais que dois-je faire ?

Sur la piste, quand je vois comment loin derrière nous, je peux dire à tout le monde de se dépêcher. Ou je peux dire à Ron à ralentir ou arrêter. Et nous resserrer les rangs. À l'intérieur d'une usine, quand les ministères obtiennent derrière et en-cours Les stocks commence à construire, les gens sont déplacés, ils sont mis sur les heures supplémentaires, les gestionnaires commencent à fissurer le whip, le produit passe par la porte, et les inventaires lentement redescendre. Ouais, c'est elle : nous courons à rattraper. (Nous avons toujours fonctionner, n'arrêtez jamais ; l'autre option, certains travailleurs ayant ralenti, est tabou.) Alors pourquoi pas nous rattraper à mon usine ? Il semble que nous sommes toujours en cours d'exécution. Nous sommes en marche si fort nous sommes à bout de souffle.

J'ai bien suivi la piste. Non seulement les lacunes sont encore présentes, mais elles sont l'expansion plus rapide que jamais ! Puis je remarque quelque chose de bizarre. Personne dans la colonne est bloquée sur les talons de quelqu'un d'autre. Sauf moi. Je suis coincé derrière Herbie.

Herbie ? Est-ce qu'il fait ici ?

Je me penche sur le côté pour que je puisse voir la ligne mieux. Ron Je n'est plus entraînant la troupe ; c'est un tiers du chemin de retour maintenant. Et Davey est devant lui. Je ne sais pas qui est à l'avant. Je ne peux pas voir si loin. Eh bien, son of a Gun. Le peu de salauds ont changé leur ordre de marche sur moi.

"Herbie, comment se fait-il que vous êtes tous le chemin du retour ici ?" Je demande.

"Oh, bonjour, monsieur Rogo," dit Herbie comme il tourne autour. "J'ai juste pensé que je devais rester ici avec vous. De cette façon je ne tiendront pas tout-."

Il marche à reculons comme il dit cela.

"Hu-euh, eh bien, c'est réfléchi de vous. Watch out !"

Herbie voyages sur une racine d'arbre et va voler sur son dos. Je l'aide.

"tu vas bien ?" Je demande.

"Ouais, mais je pense que je ferais mieux de marche avant, hein ?" dit-il. "Un peu difficile de parler de cette façon, cependant."

"C'est correct, Herbie," Je lui dis alors que nous commençons à marcher. "Vous venez profiter de la randonnée. J'ai beaucoup de choses à penser."

Et ce n'est pas mensonge. Parce que je pense qu'Herbie a peut-être juste me mettre sur quelque chose. Ma conjecture est qu'Herbie, à moins qu'il essaie très fort, comme il était avant le déjeuner, est la plus lente dans les pays fournisseurs. Je veux dire, il semble comme un bon garçon et tout. Il est clairement très consciencieux, mais il est plus lent que tous les autres. (Certains corps- a obtenu d'être, non ?) alors Quand Herbie marche à ce que je vais appeler lâchement son "optimale" de l'APCE un rythme qui est confortable pour lui

-il va se déplacer plus lentement que n'importe qui qui se trouve être derrière lui. Comme moi.

Pour le moment, Herbie n'est pas limitant la progression de n'importe qui sauf moi. En fait, tous les garçons ont organisé eux-mêmes (delib- erately ou accidentellement, je ne suis pas sûr de qui) dans un ordre qui permet à chacun d'eux pour marcher sans restriction. Comme j'attends jusqu'à la ligne, je ne peux pas voir quelqu'un qui est retenu par une autre personne. L'ordre dans lequel ils ont mis eux-mêmes a placé l'enfant le plus rapide à l'avant de la ligne, et le plus lent à l'arrière de la ligne. En effet, chacune d'entre elles, comme Herbie, a trouvé un rythme optimal pour lui-même. Si c'était ma plante, c'est comme s'il n'y avait pas de fin, l'offre de travail et pas de temps de repos.

Mais regardez ce qui se passe : la longueur de la ligne s'étend plus loin et plus vite que jamais. Les écarts entre les garçons s'accroissent. Le de l'avant de la ligne, l'ensemble de ces lacunes et de devenir le plus vite ils s' agrandir.

Vous pouvez regarder-le de cette façon, trop : Herbie avance à sa propre vitesse, qui se trouve être plus lent que mon potentiel de vitesse. Mais en raison de la dépendance, *ma* vitesse maximale est la vitesse de marche est Herbie. Mon taux est le débit. Taux d'Herbie régit la mienne. Si Herbie est vraiment déterminer le débit maximal.

Ma tête se sent comme s'il va décoller.

Parce que, voyez, il vraiment n'importe pas à quelle vitesse tout *one* peut aller, ou n'y aller. Quelqu'un là-haut, celui qui est en tête actuellement, est de marcher plus vite que la moyenne, disons, trois milles à l'heure. So What ! Sa vitesse est d'aider les pays fournisseurs *dans son ensemble* d'aller plus vite, pour gagner plus de débit ? Aucun moyen. Chacune des autres garçons en bas de la ligne est de marcher un peu plus vite que l'enfant directement derrière lui. Sont l'un d'entre eux pour aider à faire passer la troupe plus rapidement ? Absolument pas. Herbie marche à sa propre vitesse plus lente. C'est lui qui gouverne le débit pour la troupe dans son ensemble.

En fait, celui qui se déplace le plus faible dans la troupe est celui qui régit le débit. Et cette personne peut ne pas être toujours Herbie. Avant le déjeuner, Herbie était à marcher plus vite. Ce n'était vraiment pas évident de savoir qui a été le plus lent de la troupe. Donc le rôle de Herbie- la plus grande limite sur-débit était en fait à travers la troupe ; il dépendait de qui était le plus lent en mouvement à un moment donné. Mais dans l'ensemble, Herbie a le moins de capacité pour la marche. Son taux détermine finalement les troupes. Ce qui veut dire-

"Hé, regardez, monsieur Rogo," dit Herbie.

Il est orienté à un marqueur de béton à côté de la piste. J'ai jeter un coup d'oeil. Eh bien, je vais être ... c'est une étape importante ! Un véritable, député- est-à-dieu référence ! Combien de discours ai-je entendu lorsque quelqu'un parle de ces maudits les choses ? Et c'est la première que j'ai jamais vue. C'est ce qu'il dit :

<-5- >

Miles

Hmmm. C'est donc qu'il y a cinq milles à marcher dans les deux sens. Donc ce doit être le point milieu de la randonnée. Cinq milles à

Rendez-vous.

Quelle heure est-il ?

Je vérifie ma montre. Gee, c'est 2:30 P.M. déjà. Et nous sommes partis à

8:30 A.M. Afin de soustraire l'heure nous avons pris pour le déjeuner, ce qui signifie que nous avons couvert cinq milles ... en cinq heures ?

Nous ne sommes pas à deux milles à l'heure. Nous nous dirigeons à raison d'un mille par heure. Ainsi avec cinq heures pour aller ...

Il va être sombre, le temps que nous y arriver.

Et Herbie est ici debout à côté de moi en retardant le débit de l'ensemble de la troupe.

"Ok, let's go ! Let's go !" Je lui dis.

"d'accord ! Très bien !" dit Herbie, le saut. Que vais-je faire ?

Rogo, (que je me raconte dans ma tête), vous loser ! Vous ne pouvez même pas gérer une troupe de boy-scouts ! Haut de l'avant, vous avez des enfants qui veut établir un record de vitesse, et ici vous êtes coincé derrière le plus lent, Herbie Fat Kid dans les bois. Après une heure, l'enfant à l'avant-s'il est vraiment se déplaçant à trois milles à l'heure-va être deux milles en avant. Ce qui signifie que vous allez avoir à exécuter deux milles pour rattraper avec lui.

Si c'était ma plante, la pêche n'aurait même pas me donner trois mois. J'avais déjà être sur la rue maintenant. La demande a été pour nous de couvrir dix milles en cinq heures, et nous avons fait uniquement la moitié de cela. L'inventaire est course hors de la vue. Les frais de détention que l'inventaire serait en hausse. Nous serions en train de ruiner l'entreprise.

Mais il n'y a pas vraiment beaucoup que je puisse faire à propos de Herbie. Je pourrais peut-être le mettre ailleurs dans la ligne, mais il ne va pas aller plus vite. De sorte qu'il ne changerait rien.

Ou serait-il ?

"Hey !" je hurle de l'avant. "DIRE À L'ENFANT À L'AVANT POUR S'ARRÊTER OÙ IL EST !"

Le relais garçons l'appel jusqu'à l'avant de la colonne.

"TOUT LE MONDE RESTER EN LIGNE JUSQU'À CE QUE NOUS RATTRAPIONS !"

J'ai crier. "NE PAS PERDRE VOTRE PLACE DANS LA LIGNE !"

Quinze minutes plus tard, la troupe est debout dans la ligne de condensation. Je trouve qu'Andy est celui qui a usurpé le rôle de leader. Je leur rappelle tous de rester exactement au même endroit qu'ils avaient lorsque nous marchions.

"Okay," dis-je. "Tout le monde inscrivez-vous les mains." Ils ont tous l'air à l'autre.

"Allez ! !" Je leur dis. "Et ne laissez pas aller."

Puis-je prendre par la main et Herbie, comme si je suis en faisant glisser une chaîne, je monte le sentier, qui serpente au-delà de la ligne entière. Main dans la main, le reste de la troupe suit. Je passe Andy et continuer à marcher.

Et quand je suis deux fois la distance de la line-up, je m'arrête. Est ce que j'ai fait tourner l'ensemble de la troupe autour de façon à ce que les garçons ont exactement l'ordre inverse qu'ils avaient avant.

"Maintenant écoutez !" dis-je. "C'est l'ordre que vous allez rester en attendant où nous allons. Compris ? Personne ne passe personne. Tout le monde essaie de faire face à la personne en face de lui. Herbie mènera."

Herbie a l'air choqué et surpris. "Moi ?" Tout le monde a l'air horrifié.

"Tu veux *qu'*entraîner ?" demande à Andy.

"Mais il est le moins !" dit un autre enfant.

Et je dis, "l'idée de cette randonnée n'est pas pour voir qui peut arriver le plus rapidement. L'idée est d'y arriver ensemble. Nous ne sommes pas un groupe de personnes ici. Nous sommes une équipe. Et l'équipe n'est pas arriver au camp jusqu'à ce que tous d'entre nous arrivent dans le camp."

Nous avons donc repartir. Et cela fonctionne. Sans blague. Tout le monde reste ensemble derrière Herbie. Je suis passé à l'arrière de la ligne afin que je puisse garder un œil, et je continue à attendre que les lacunes de comparâitre, mais ils n'en ont pas. Au milieu de la ligne je vois quelqu'un pause pour ajuster son pack de sangles. Mais dès qu'il démarre de nouveau, nous marchons tous juste un peu plus vite et nous sommes rattrapés. Personne n'est à bout de souffle. Quelle différence !

Bien sûr, il n'est pas long avant que les enfants rapide à l'arrière de la ligne start leur murmurer.

"Hé, l'Herpès !" crie l'un d'entre eux. "Je vais dormir ici. Vous ne pouvez pas l'accélérer un peu ?"

"Il fait du mieux qu'il peut, dit le gamin derrière Herbie, "alors licencier lui !"

"M. Rogo, ne peut-on pas mettre quelqu'un plus rapidement vers le haut de l'avant ?" demande un enfant devant moi.

"Écoutez, si vous voulez aller plus vite, alors vous devez trouver un moyen de laisser aller plus vite, Herbie" Je leur dis.

Il se calme pour quelques minutes.

Puis l'un des enfants à l'arrière dit, "Hé, Herbie, qu'est-ce que vous avez dans votre pack ?"

"Aucune de vos affaires !" dit Herbie.

Mais je dis, "Ok, contenir jusqu'à une minute."

Herbie s'arrête et se retourne. Je lui dis de venir à l'arrière de la ligne et enlever son pack. Comme il le fait, je prends le pack de lui-et près de tomber.

"Chouquette, cette chose qui pèse une tonne," dis-je. "Qu'avez-vous ici ?"

"Rien beaucoup," dit Herbie.

Je l'ouvre et d'atteindre. Il en sort un six-pack de soda. Ensuite, il y a certaines boîtes de spaghettis. Viennent ensuite une boîte de friandises, un bocal de cornichons, et deux boîtes de thon. Sous un manteau de pluie et des bottes de caoutchouc et un sac de piquets de tente, je retire une grande poêle. Et sur le côté est un surplus de l'armée de pelle pliante.

"Herbie, pourquoi avez-vous décidé de venir tout ce long ?" Je demande.

Il a peur. "Nous sommes censés être prêts, vous savez."

"Bien, nous allons diviser ce choses," dis-je. "Je

peux les porter !" Herbie insiste.

"Herbie, regardez, vous avez fait un excellent travail de trimballer ce truc jusqu'à présent. Mais nous avons pour vous faire évoluer très rapidement," dis-je. "Si nous prenons une partie de la charge sur vous, vous serez en mesure de faire un meilleur travail à l'avant de la ligne."

Herbie semble enfin comprendre. Andy prend le fer à repasser Bosch-let, et quelques-unes des autres prendre un couple des articles que j'ai retiré de l'emballage. Je prends la plupart de celui-ci et le mettre dans mon propre pack, parce que je suis le plus grand. Herbie remonte à la tête de la ligne.

Nous avons à nouveau commencer à marcher. Mais cette fois, Herbie peut vraiment se déplacer. Libéré de la plupart des poids dans son sac, c'est comme si il a marcher sur l'air. Nous sommes maintenant en vol, faisant deux fois la vitesse en tant que pays fournisseur que nous avons fait avant. Et nous avons toujours rester ensemble. Les stocks sont bas. Le débit est haut.

Devil's Gulch est charmant à la fin d'après-midi. Dans ce qui semble être le ravin, le Rampage Rivière sera passé d'écroulement des rochers et les affleurements de roche. Rayons d'or de la lumière du soleil passer à travers les arbres. Les oiseaux sont tweeting. Et au loin est la mélodie de la circulation automobile à haute vitesse.

"Regardez !" crie Andy comme il se tient au sommet du promontoire, "il y a un centre commercial là-bas !"

"Y a-t-il un Burger King ?" demande Herbie.

Dave se plaint, "Hé, ce n'est pas le désert."

"Ils ne comprennent tout simplement pas faire de sauvages comme ils le faisait auparavant", je

Lui dire. "Regardez, nous aurons à régler pour ce que nous avons. Faisons de camp."

Le temps est maintenant 17 heures. Cela signifie qu'après élimination de Herbie de son pack, nous avons couvert environ quatre kilomètres en deux heures. Herbie a été la clé pour contrôler l'ensemble de la troupe.

Les tentes sont érigées. Un dîner spaghetti est préparé par Dave et Evan. Se sentant un peu coupable parce que j'ai mis en place les règles qui les a conduits à leur servitude, je leur donne un coup de main pour nettoyer après.

Dave et moi partageons la même tente que la nuit. Nous sommes situé à l'intérieur, nous sommes tous les deux fatigués. Dave est tranquille un moment. Puis il parle.

Dit-il, "Tu sais, Papa, j'étais vraiment fier de vous aujourd'hui." "Vous avez été ?

Comment se fait-il ?"

"La manière dont vous avez compris ce qui se passait et a gardé tout le monde ensemble et mettre à l'avant-Herbie nous aurait sans doute été sur le sentier pour toujours s'il n'avait pas été pour vous," dit-il. "Aucun des autres garçons parents a pris aucune responsabilité pour quoi que ce soit. Mais vous l'avez fait."

"Merci," lui dis-je. "En fait, j'ai appris beaucoup de choses à- jour."

"Vous avez fait ?"

"Ouais, des trucs que je pense va m'aider à redresser l'usine," dis-je.

"Vraiment ? Comme quoi ?"

"Voulez-vous entendu parler ?" "Bien sûr que je suis," il dit.

Nous sommes éveillés pendant un certain temps à parler de tout. Il est en demande même, il y a certaines questions. Au moment où nous sommes fini, tout ce que nous pouvons entendre est le ronflement de l'autre des tentes, quelques grillons . . . et le crissement des pneus d'une idiote tournant donuts dehors là sur l'autoroute.

16

Davey et j'arrive à la maison vers 4 h 30 le dimanche après-midi. Les deux d'entre nous sommes fatigués, mais nous nous sentons assez bon malgré les kilomètres. Après que j'ai tiré dans l'allée, Dave le houblon à ouvrir la porte de garage. J'ai facilité la Mazda dans et autour de rendez-vous d'ouvrir le coffre afin que nous pouvons obtenir nos packs.

"Je me demande où est maman," dit Dave. J'attends plus d'avis et que sa voiture a disparu.

"Elle est probablement hors de shopping ou quelque chose," Je dis à Dave.

A l'intérieur, Dave de ranger l'équipement de camping alors que je vais dans le lit- Prix de changer de vêtements. Une douche chaude va sentir absolument formidable. Après que j'ai laver le grand extérieur, je pense, je vais peut-être prendre tout le monde à dîner, nous obtenir un bon repas comme une sorte de célébration de l'retour triomphant de père et fils.

Une porte de placard est ouvert dans la chambre. Quand j'arrive à l'arrêter, je constate que la plupart des vêtements de Julie sont partis. Je suis là pour une minute en regardant l'espace vide. Dave vient derrière moi.

"papa ?"

Je me tourne.

"C'était sur la table de la cuisine. Je pense que maman l'a laissée." Il me tend une enveloppe scellée.

"Merci Dave."

Je attendre jusqu'à ce qu'il est parti pour l'ouvrir. L'intérieur est juste une courte note écrite à la main. Il dit :

Al,

Je ne peux pas supporter d'être toujours en dernière ligne pour vous. J'ai besoin de plus d'entre vous et il est clair maintenant que vous ne pourrez pas changer. Je vais partir pendant un certain temps. Besoin de réfléchir. Désolé de le faire pour vous. Je sais que vous êtes occupé.

Bien à vous,

Julie

P.S. -J'ai quitté Sharon avec votre mère.

Quand je suis en mesure de se déplacer, je mets la note dans ma poche et allez trouver Davey. Je lui dis que je dois aller à l'autre bout de la ville pour aller chercher Sharon, et qu'il n'est de rester ici. Si sa mère l'appelle, il n'est pour lui demander où elle appelle de et obtenir un numéro où je peux appeler son dos. Il veut savoir si quelque chose est erronée. Je lui dis de ne pas s'inquiéter et de promesse d'expliquer quand je reviendrai.

Je vais en flèche à la maison de ma mère. Quand elle ouvre la porte, elle commence à parler de Julie avant que je puisse même dire bonjour.

"Alex, savez-vous que votre femme n'a la chose la plus étrange," dit-elle. "J'ai fait hier midi quand la sonnette retentit, et quand j'ai ouvert la porte Sharon était debout ici sur l'étape avec sa petite valise. Et votre femme était dans la voiture au bord du trottoir, mais elle ne voulait pas sortir et lorsque je suis descendu de lui parler, il est parti."

Par maintenant je suis dans la porte. Sharon s'exécute pour m'accueillir à partir de la salle de séjour où elle est de regarder la télévision. Je la chercher et elle me donne un long câlin. Ma mère parle encore.

"Que pouvait être mal avec elle ?" ma mère me le demande.

"Nous allons en parler plus tard," Je lui dis. "Je ne comprends pas ce que-" *plus tard*, okay ?"

Puis je regarde Sharon. Son visage est rigide. Ses yeux sont gelés grand. Elle est terrifiée.

"Alors . . . avez-vous bonne visite avec grand-mère ?" Je lui demande. Elle hoche la tête mais ne dit rien.

- Que dites-vous de rentrer à la maison maintenant ?" Elle regarde le plancher.

"vous ne voulez pas aller à la maison ?" Je demande. Elle hausse les épaules.

"Tu aimes ici avec grand-mère ?" ma mère demande à son sourire.

Sharon se met à pleurer.

Je obtenir Sharon et sa valise dans la voiture. Nous avons commencer à la maison. Après avoir conduit un couple de blocs, J'attends plus à elle. Elle est comme une petite statue assise là regardant droit devant avec ses yeux rouges L'accent sur le haut de la planche de bord. Au prochain feu, j'arrive à plus de pour elle et la tirer à côté de moi.

Elle est très tranquille un moment, mais ensuite elle enfin lève les yeux vers moi et murmure,

"Maman est toujours en colère contre moi ?"

"fou à vous ? Elle n'est pas fâché contre vous," Je lui dis.

"Oui elle est. Elle ne voulait pas me parler."

"Non, non, non, Sharon," dis-je. "Ta mère n'est pas contrarié avec vous. Vous n'avez pas fait quelque chose de mal."

"Alors pourquoi ?" demande-t-elle.

Je dis, "Pourquoi ne pas attendre jusqu'à la maison. Je vais l'expliquer à tous les deux vous et votre frère alors."

Je pense qu'expliquer la situation à la fois des enfants en même temps s'avère être plus simple pour moi que sur eux. J'ai toujours été raisonnablement apte à maintenir l'illusion de contrôle au milieu du chaos. Je leur dis que Julie a tout simplement disparu pour un peu de temps, peut-être qu'un jour ou deux. Elle sera de retour. Elle a juste à obtenir plus de quelques choses qui bouleversent et déroutant. Je leur donne toutes les garanties standard : toujours votre maman vous aime ; je vous aime toujours ; il n'y avait rien que l'un de vous aurait pu faire ; tout va pour le mieux. Pour la plupart, les deux d'entre eux s'assoient là comme de petites roches. Ils sont peut-être reflétant le retour ce que je suis en leur donnant.

Nous sortir et obtenir une pizza pour le dîner. Qui normalement serait une sorte de chose d'amusement. Ce soir, c'est très calme. Personne n'a toute-chose à dire. Nous mâcher mécaniquement et laisser ensuite.

À notre retour, je fais les deux enfants faire leurs devoirs pour l'école. Je ne sais pas si ils le font ou non. J'ai rendez-vous au téléphone, et après un long débat avec moi-même ; j'essaie de faire quelques appels téléphoniques.

Julie n'a pas d'amis dans Bearington. Aucun que je connaisse. Ainsi il serait inutile d'essayer d'appeler les voisins. Ils ne savent rien, et l'histoire à propos de nous rencontrés des problèmes se propagerait instantanément.

Au lieu de cela, j'ai essayé d'appeler Jane, l'ami dans le dernier endroit où nous avons vécu, celui que Julie a affirmé avoir passé la nuit avec jeudi dernier. Il n'y a pas de réponse à Jane's.

Alors j'ai essayé les parents de Julie. J'obtiens son père au téléphone. Après quelques banalités sur la météo et les enfants, il est clair qu'il ne va pas de faire des déclarations. Je conclus que ses parents ne savent pas ce qui se passe. Mais avant que je puisse penser d'une manière simple pour mettre fin à l'appel et d'éviter les explications, son vieux homme me demande, "c'est Julie va nous parler ?"

"Ah, eh bien, c'est en fait la raison de mon appel," dis-je. "Oh ?"

Rien n'est mal J'espère, dit-il.

"J'ai peur qu'il y est," dis-je. "Elle a quitté hier pendant que j'étais sur"

Un voyage de camping avec Dave. Je me demandais si vous aviez entendu parler d'elle." C'est immédiatement la diffusion de l'alarme à la mère de Julie. Elle se fait sur le téléphone.

"Pourquoi a-t-elle quitté ?" demande-t-elle. "Je ne sais pas."

"Eh bien, je sais que la fille nous avons soulevé, et elle ne voudrait pas laisser sans une très bonne raison," dit la mère de Julie.

"Elle a juste m'a laissé une note disant qu'elle devait s'éloigner pour un certain temps."

"Qu'avez-vous fait pour elle ?" hurle sa mère.

"Rien !" Je supplie, me sentant comme un menteur dans l'attaque.

Puis son père reçoit en retour sur le téléphone et demande si j'ai parlé à la police. Il suggère que peut-être qu'elle a été kidnappé. Je lui dis que c'est hautement improbable, parce que ma mère a vu sa voiture et personne n'avait un pistolet sur sa tête.

Enfin je dis, "Si vous entendez parler d'elle, je vous prie de l'avoir à m'appeler ? Je suis très inquiète à son sujet."

Une heure plus tard, je n'appelle la police. Mais, comme je l'attends, ils n'aidera pas à moins que j'ai des preuves que quelque chose de criminel a eu lieu. Je vais mettre les enfants au lit.

Après minuit, je suis à regarder le plafond et chambre noire J'entends une voiture tournant dans l'entrée. Je bondir hors du lit et courir à la fenêtre. Au moment où je m'y rends, le chef- d'un arc électrique des feux arrière vers la rue. C'est juste un étranger- tourner autour. La voiture de l'hôtel.

17

Lundi matin, c'est une catastrophe.

Il commence par essayer de faire le petit déjeuner Davey pour lui-même et Sharon et moi. Ce qui est une bonne chose à faire, responsable, mais il vis totalement. Pendant que je suis dans la douche, il tente- pan cakes. Je suis à mi-chemin pendant le rasage quand j'entends la lutte de la cuisine. Je me précipite vers le bas pour trouver Dave et Sharon poussant l'autre. Il y a une poêle sur le plancher avec des morceaux de pâte, d'un côté et noir de l'autre brute, éclaboussés.

"Hé ! Ce qui se passe ?" J'ai crier.

"Tout est de sa faute !" crie Dave pointant sur sa sœur. "Vous avez été les brûler !" explique Sandrine.

"Je n'étais pas !"

La fumée est furieux de la cuisinière où quelque chose déversé. Je fais un pas de plus pour l'arrêter.

Sharon me séduit. "J'essayais juste d'aider. Mais il ne me laisse pas faire." Puis elle se tourne vers Dave. "Même / savoir faire des crêpes."

"Bien, parce que vous voulez aider, vous pouvez aider à nettoyer," dis-je.

Quand tout est de retour dans un semblant d'ordre, je les nourris de céréales froides. Nous avons manger un autre repas en silence.

Avec toutes les interruptions et retards. Sharon oublie son autobus scolaire. J'obtiens Davey hors de la porte, et d'aller la chercher pour que je puisse la conduire à l'école. Elle est couchée sur son lit.

"Chaque fois que vous êtes prêt, Zim, Rogo." "Je ne peux pas aller à l'école," dit-elle.

"Pourquoi pas ?"

"Je suis malade".

"Sharon, vous avez d'aller à l'école," dis-je. "Mais je suis malade !" dit-elle.

Je vais m'asseoir sur le bord du lit.

"Je sais que vous êtes contrarié. Je suis trop," Je lui dis. "Mais ce sont des faits : je dois aller travailler. Je ne peux pas rester à la maison avec vous, et je ne vous laisse pas ici par vous-même. Vous pouvez aller à votre grand-mère pour la journée. Ou vous pouvez aller à l'école."

Elle s'assied. J'ai mis mon bras autour d'elle.

Après une minute, dit-elle, "Je crois que je vais aller à l'école." Je lui donne un squeeze et dire, "Atta, gamin. Je savais que tu ferais la bonne chose."

Quand j'arrive les deux enfants à l'école et moi-même au travail, il est passé 21 heures. Pendant que je marche dans les vagues, un message à moi. J'attrape-le et lisez-le. C'est à partir de Hilton Smyth, marquée "urgent" et double souligné.

Je l'appelle.

"Eh bien, c'est à peu près temps," dit Hilton. "J'ai essayé de vous rejoindre il y a une heure."

Je roule mes yeux. "Quel est le problème, Hilton ?"

"vos gens sont assis sur une centaine de sous-ensembles J'ai besoin," dit Smyth.

"Hilton, nous ne sommes pas assis sur quoi que ce soit," dis-je.

Il élève la voix. "Alors pourquoi ne sont-elles pas ici ? J'ai une commande client nous ne pouvons pas expédier parce que votre peuple a laissé tomber la balle !"

"Il suffit de me donner les détails, et je vais avoir quelqu'un d'examiner," Je lui dis.

Il donne à certains numéros de référence et je les écrire. "d'accord, je vais avoir quelqu'un avec vous."

"Vous feriez mieux de faire plus que cela, pal," dit Hilton. "Vous feriez mieux de nous assurer d'obtenir ces sous-ensembles d'ici la fin de la journée - et je veux dire tous les 100 pièces, pas 87, pas 99, mais *chacun* d'entre eux. Parce que je ne vais pas avoir mon peuple faire deux setups pour l'assemblage final à cause de votre retard."

"Regardez, nous ferons de notre mieux," Je lui dis, "mais je ne vais pas faire de promesses."

"Oh ? Eh bien, il suffit de mettre de cette façon," dit-il. "Si nous n'obtenons pas 100 sous-ensembles de vous aujourd'hui, je parle de pêche. Et à ce que j'entends vous êtes dans assez d'ennuis avec lui déjà."

"Ecoute, *pal*, mon statut avec Bill Peach est aucun de vos affaires, damn" Je lui dis. "Ce qui vous fait penser que vous pouvez me menacer ?"

La pause est si longtemps je pense qu'il va raccrocher sur moi. Puis il dit, "peut-être que vous devriez lire votre courrier." "Ce qui N Vous Dire

Par Cela ?" Je peux l'entendre sourire.

"Trouvez-moi les sous-ensembles d'ici la fin de la journée," dit-il doucement. "Au revoir."

J'ai raccroché.

"étrange", je marmonne.

Je parle à Fran. Elle appelle Bob Donovan pour moi et puis notifie le personnel qu'il y aura une réunion à 10 heures. Donovan arrive et je lui demande d'avoir un service voir ce qui est maintenant la tâche pour l'usine de Smyth. Presque grincer mes dents comme je le dis, je lui dis de s'assurer que les sous-ensembles de sortir aujourd'hui. Après il est parti, j'essaie d'oublier l'appel, mais je ne peux pas. Enfin, je vais demander à Fran si quelque chose est venu récemment à qui mentionne Hilton Smyth. Elle pense que pour une minute, puis atteint pour un dossier.

"Cette note arrive tout juste dans le vendredi," dit-elle. "Il semble que M. Smyth a obtenu une promotion."

Je prends la note qu'elle me tend. C'est à partir de la loi de pêche. C'est l'annonce qu'il est nommé à l'Smyth nouvelle position de division manager de la productivité. La nomination est opposable à la fin de cette semaine. La description de l'emploi affirme que tous les directeurs d'usine va maintenant faire rapport sur une ligne pointillée à Smyth, qui s'accorder "une attention spéciale à la fabrication-amélioration de la productivité en mettant l'accent sur la réduction des coûts."

Et je commence à chanter, "Oh, quel beau matin. . . !"

Quelle que soit l'enthousiasme que j'attendais de la part du personnel en ce qui concerne mes études au cours du week-end . . . Eh bien, j'comprends pas. Peut-être que je pensais que je n'avais qu'à marcher et ouvrir la bouche pour révéler mes découvertes, et ils seraient tous instantanément converti par l'évidente l'étanchéité. Mais il ne fonctionne pas de cette façon. Nous-Lou, Bob, Stacey, et Ralph Nakamura, qui gère le traitement de données pour l'usine-sont dans la salle de conférence. Je suis debout devant à côté d'un chevalet qui détient un gros bloc de papier, feuille après feuille de qui est couverte avec peu de schémas électriques J'ai dessiné pendant mon explique son- nations. J'ai investi quelques heures à l'élaboration de ces explications. Mais maintenant c'est presque l'heure de déjeuner, et ils sont tous simplement s'asseoir- ting il y a pas impressionné.

En regardant la table les visages à la recherche de retour à moi, je peux voir qu'ils ne savent pas quoi faire de ce que j'ai dit. Bon, je pense que je vois une faible lueur de compréhension dans les yeux de Stacey. Bob Donovan est sur la barrière ; il semble avoir compris intuitivement une partie de elle. Ralph n'est pas certain de ce qu'il est, je suis vraiment. Lou et les sourcils à moi. Un sympathisant, un indécis, un bewil, et- un sceptique.

"Ok, quel est le problème ?" Je demande.

Ils regardent sur l'autre.

"Allez," dis-je. "C'est comme je vient de prouver deux et deux est égal à quatre et vous ne me croyez pas." J'ai regardé en direction de Lou. "Où est le problème vous rencontrez ?"

Lou se cale et hoche la tête. "Je ne sais pas, Al. C'est juste que . . . Eh bien, vous dit comment vous compris en regardant une bande d'enfants l'occasion d'une randonnée dans les bois."

"alors quel mal à ça ?"

"Rien. Mais comment savez-vous que ces choses sont vraiment aller sur dehors là dans l'usine ?"

Je retourne en arrière de quelques feuilles sur le chevalet, jusqu'à ce que je trouve celui avec les noms d'Oiseau de deux phénomènes d'inscrit.

"Regardez cette : avons-nous des fluctuations statistiques dans nos opérations ?" Je demande, en pointant sur les mots.

"Oui," dit-il.

"Et est-ce que nous avons dans notre usine d'événements dépendants ?" Je demande. "Oui," dit-il à nouveau.

"Alors ce que je vous ai dit doit être la bonne," dis-je.

"Maintenant, attendez un instant," dit Bob. "Robots n'ont pas fluctuations statistiques. Ils travaillent toujours au même rythme. C'est une des raisons pour lesquelles nous avons acheté la putain de choses - la cohérence. Et j'ai pensé que la raison principale que vous allé voir ce Jonas guy était de savoir quoi faire à propos de la robotique."

"Il est correct de dire que les fluctuations de la durée du cycle pour un robot serait presque à plat pendant qu'il travaillait," Je lui dis. "Mais nous ne sommes pas affaire seulement avec un robot.

Nos autres opérations n'ont les deux phénomènes. Et, n'oubliez pas, le but n'est pas de rendre les robots productifs ; c'est de faire l'ensemble du système productif. N'est-ce pas, Lou ?"

"Bien, Bob peut avoir un point. Nous avons beaucoup de matériel automatisé, et les temps de traitement devrait être assez constante," dit Lou.

Stacey s'adresse à lui. "Mais ce qu'il dit-"

En ce moment, la porte de la salle de conférence s'ouvre. Fred, un de nos expéditeurs, met sa tête dans la chambre et s'intéresse à Bob Donovan.

"Je peux vous voir une seconde ?" il demande à Bob. "C'est à propos de l'emploi de Hilton Smyth."

Bob se lève pour quitter la pièce, mais je dis à Fred de venir. Qu'on le veuille ou non, j'ai à être intéressés par ce qui se passe sur cette "crise" de Hilton Smyth. Fred explique que le travail est d'aller

Grâce à deux autres ministères avant de les sous-ensembles sont complets et prêts pour l'expédition.

"Peut-on les sortir aujourd'hui ?" Je demande.

"Il va être proche, mais on peut essayer," dit Fred. "La navette camions quitte à 5 heures."

La navette est un service de camionnage privé que toutes les plantes dans la division utilisent pour déplacer les pièces d'avant en arrière.

"Cinq heures, c'est la dernière course de la journée que nous pouvons utiliser pour atteindre l'usine de Smyth," dit Bob. "Si nous ne faisons pas de ce voyage, la prochaine navette ne sera pas jusqu'à demain après-midi."

"Que faire ?" Je demande.

"Peter Schnell a faire un peu de la fabrication. Puis les pièces doivent être soudées," dit Fred.

"Nous allons mettre en place l'un des robots de faire les soudures."

"Ah, oui, les robots," dis-je. "Vous pensez que nous pouvons le faire ?"

"Selon les quotas, Pete's les gens sont censés nous donner les pièces de vingt-cinq unités chaque heure," dit Fred. "Et je sais que le robot est capable d'une soudure vingt-cinq unités de ce sous-Assemblée générale par heure."

Bob demande à déménagement les pièces pour le robot. Dans une situation normale, les morceaux terminés par Pete's personnes probablement sera déplacé dans le robot une fois par jour seulement, ou peut-être pas jusqu'à ce que le lot entier a été fini. Nous ne pouvons pas attendre aussi longtemps. Le robot doit commencer ses travaux dès que possible.

"Je vais prendre des dispositions pour avoir un gestionnaire de matériaux s'arrêtent à Pete's Department à l'heure juste," dit Fred.

"Okay," dit Bob. "Combien de temps pouvez-Pete commence ?"

Fred dit, "Pete peut commencer sur le travail à midi, nous avons donc cinq heures."

"Tu sais que Pete's les gens à arrêter à quatre", dit Bob.

"Ouais, je vous ai dit qu'il va être proche," dit Fred. "Mais tout ce que nous pouvons faire est d'essayer. C'est ce que vous voulez, n'est-ce pas ?"

Cela me donne une idée. Je parler au personnel. "Vous les gens ne savent pas vraiment quoi faire de ce que je vous ai dit ce matin. Mais si ce que je vous ai dit est correct, alors nous devrions être en mesure de voir les effets qui se produisent là-bas sur le sol. Ai-je raison ?"

Les chefs d'un ADI.

"Et si nous savons que Jonas est correcte, nous aimerions être assez stupide pour continuer à fonctionner l'usine de la même manière qu'avant-droit ? Alors je vais vous laisser voir par vous-mêmes ce qui se passe. Vous dites que Pete va commencer sur ce à midi ?"

"droit", dit Fred. "Tout le monde dans ce ministère est à l'heure du déjeuner"

Maintenant. Ils sont allés à onze heures trente. Alors ils commenceront à douze. Et le robot sera mis en place par 13 heures, lorsque les matériaux handler fera le premier transfert."

Je prends du papier et un crayon et commencer à dessiner un simple calendrier.

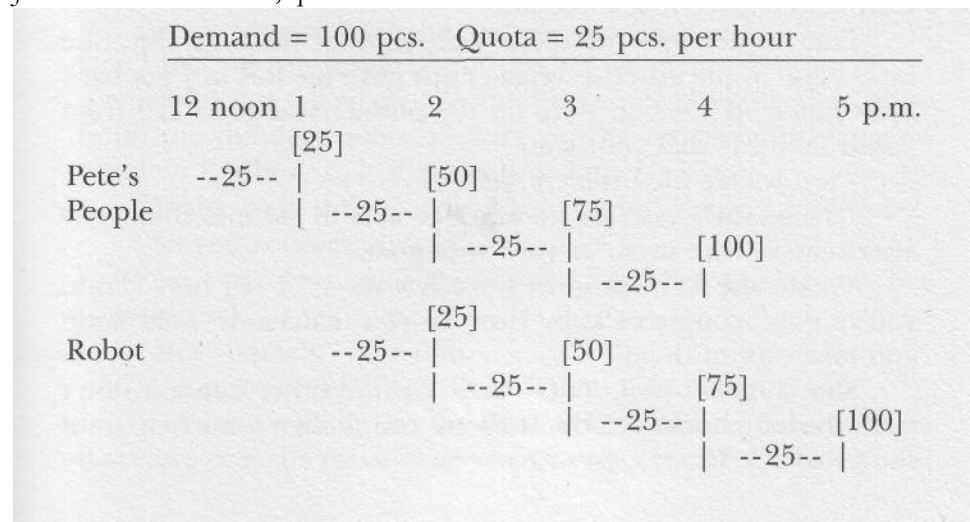
"La sortie doit être l'une centaine de pièces par 5 heures- pas moins que cela. Hilton dit qu'il ne sera pas accepter une livraison partielle. Donc, si nous ne pouvons pas faire tout le travail, alors je ne veux pas que nous expédier quoi que ce soit," dis-je. "Maintenant Pete's les gens sont censés produire à raison de vingt-cinq pièces par heure. Mais cela ne signifie pas qu'ils vont toujours avoir vingt-cinq à la fin de chaque heure. Parfois ils vont être un peu courte, parfois ils sont un peu en avance."

Je regarde autour de moi ; tout le monde est avec moi.

"Nous avons donc des fluctuations statistiques passe," dis-je. "Mais nous prévoyons qu'à partir de midi jusqu'à 4 heures, Pete's ministère devrait avoir une moyenne de sortie d'une centaine de pièces. Le robot, d'autre part, est censé être plus précis dans sa sortie. Il sera mis en place pour travailler au taux de vingt-cinq pièces par heure, pas plus, pas moins. Nous avons également des événements dépendants, car le robot ne peut pas commencer son matériel de soudure jusqu'à l'han- dler a livré les morceaux de Pete's ministère."

"Le robot ne peut pas commencer jusqu'à 13 heures," je dis, "mais par 5 heures lorsque le chariot est prêt à partir, nous voulons être le chargement de la dernière pièce à l'arrière. Ainsi, exprimé dans un diagramme, c'est ce qui est censé se produire . . ."

Je leur montre l'annexe, qui ressemble à ceci :



"Ok, je veux Pete de tenir un journal d'exactly combien de pièces sont réalisées par son ministère d'heure en heure," dis-je. "Et je veux Fred de conserver le même type de journal pour le robot. Et rappelez-vous : pas de tricherie. Nous avons besoin du nombre réel. D'accord ?"

"Bien sûr, pas de problème," dit Fred.

"Au fait, pensez-vous réellement que nous allons être en mesure d'expédier l'une centaine de pièces d'aujourd'hui ?" Je demande.

"Je suppose que c'est à Pete," dit Bob. "S'il dit qu'il peut le faire, je ne vois pas pourquoi pas."

"vous dire ce que," Je dis à Bob. "Je parie que vous \$10 Nous ne livrons pas aujourd'hui."

"Vous êtes sérieux ?" demande à

Bob. "Bien sûr que je suis."

"Bien, vous êtes sûr," dit Bob. "Dix dollars."

Alors que tout le monde est à l'heure du déjeuner, j'appelle Hilton Smyth. Hilton est à l'heure du déjeuner, mais je laisse un message pour lui. Je dis à la secrétaire de la sous-ensembles sera certainement arriver à son usine de demain, mais c'est le mieux que nous pouvons faire, à moins que l'hôtel Hilton veut payer pour un chargement spécial ce soir. (Sachant que sa préoccupation pour freiner la hausse des coûts, je suis sûr que Hilton ne voudront pas écosser hors de l'autre chose.)

Après cet appel, je suis assis en arrière et essayez de penser à mon mariage et quoi faire. De toute évidence, il n'y a pas eu de nouvelles de Julie. Je suis furieux qu'elle a décollé-Je suis aussi très inquiète à son sujet. Mais que puis-je faire ? Je ne peux pas les rues de croisière à elle. Elle pourrait être n'importe où ; je n'ai qu'à être patient. Finalement, j'ai doit entendre d'elle. Ou son avocat. Entre-temps, il y a deux enfants qui ont à être pris en charge. Ainsi, à toutes fins pratiques, on ferait mieux de faire que trois enfants.

Fran vient à mon bureau avec un autre message. Dit-elle, "l'un des secrétaires d'autres m'a donné ce que je suis rentré de déjeuner. Pendant que vous êtes au téléphone, vous avez reçu un appel de David Rogo. C'est que votre fils ?"

"Oui, c'est quoi le problème ?"

"Il dit qu'il s'inquiète, il ne sera pas capable d'entrer dans la maison après l' école," dit-elle. "Votre femme est allé ?"

"Ouais, elle est en dehors de la ville pour quelques jours," Je lui dis. "Fran, vous avez un couple d'enfants. Comment faites-vous pour tenir un emploi et prendre soin d'eux ?"

Elle rit. "Eh bien, 'ta pas facile. D'autre part, je ne travaille pas les longues heures que vous faites. Si j'étais vous, j'aimerais obtenir de l'aide jusqu'à ce qu'elle revienne."

Lorsqu'elle quitte, je décroche le téléphone à nouveau.

"Bonjour, maman ? C'est Alex."

"Avez-vous entendu parler de Julie encore ?" demande-t-elle.

"Non, je n'ai pas," dis-je. "Ecoute, maman, pourriez-vous rester avec moi et les enfants jusqu'à ce que Julie reçoit en retour ?"

A deux heures, je me glisse dehors pour aller chercher ma mère et l'emmène à la maison avant que les enfants reviennent de l'école. Quand j'arrive chez elle, elle est à la porte avec deux valises et quatre- carte des boîtes remplies de la moitié de sa cuisine.

"Maman, nous avons déjà eu des casseroles à ma maison," Je lui dis.

"Ils sont juste pas la même chose que moi," dit-elle.

Si on charge le coffre. Je la prends et ses casseroles à la Chambre et décharger. Elle attend que les enfants à venir à la maison de l'école, et je la race retour à l'usine.

Autour de 4 heures, à la fin de premier quart, je descends à Bob Donovan's bureau pour savoir quelle est l'histoire de l'envoi sur le chemin Smyth. Il m'attend.

"Bien, bien, bien. Bon après-midi !" dit Bob que j'ouvre la porte et marcher dans. "C'est gentil de vous !"

"Que faites-vous si heureux ?" Je lui demande.

"Je suis toujours heureux quand des gens qui me doivent de l'argent déposer par", dit Bob.

"Oh, n'est-ce pas ?" Je lui demande. "Ce qui vous fait penser que tout corps- vous doit de l'argent ?"

Bob est titulaire d'une main et agite ses doigts. "Allez ! Ne me dites pas que vous avez oublié le pari que nous avons fait ! \$10, re- membre ? Je viens de parler à Pete et son peuple sont en effet pas à la centaine d'unités de pièces. Si le robot ne devrait pas avoir de problème de finition que l'expédition de l'usine de Smyth."

"Ouais ? Eh bien, si c'est vrai je ne vais pas perdre l'esprit," lui dis-je. "Ainsi vous reconnaître la défaite ?"

"Pas de manière. Pas jusqu'à ce que ces sous-ensembles obtenir sur les cinq heures, camion," Je lui dis.

"convenir à vous-même," dit Bob.

"Allons voir ce qui se passe vraiment là-bas," dis-je.

Nous prenons une marche sur le plancher à Pete's office. Avant d'y arriver, on passe le robot, qui est éclairant la zone de soudure avec ses

Clignote. Venant en sens inverse sont deux gars. Tout comme ils passent la zone de soudure, ils s'arrêtent et donner un peu de courage.

"Nous avons battu le robot ! Nous avons battu le robot !" disent-ils. "doit être de Pete's Department", dit Bob.

Nous sourions comme nous les transmettre. Ils n'avaient pas vraiment battre n'importe quoi, bien sûr, mais ce que l'enfer. Ils ont l'air heureux. Bob et moi continuer sur à Pete's office, qui est un peu l'acier-verso shack parmi les machines.

"Bonjour," dit Pete comme nous marchons dans. "Nous avons obtenu ce travail urgent fait pour vous aujourd'hui."

"Bon, Pete. Mais avez-vous que feuille de journal vous ont été sup- posés à garder," Je lui demande.

"Oui," dit Pete. "Maintenant, où ai-je mettre ?"

Il sorte via les papiers sur son bureau, parler comme il chasse pour elle.

"Vous auriez dû voir mon peuple cet après-midi. Je veux dire, ils ont vraiment déplacé. J'ai fait le tour et il leur a dit à quel point cette expédition est, et ils ont vraiment mis eux-mêmes en elle. Vous savez comment les choses généralement ralentir un peu à la fin d'un quart de travail. Mais aujourd'hui ils bousculés. Ils étaient fiers lorsqu'ils sont sortis de là aujourd'hui."

"Oui, nous avons remarqué," dit Bob.

Il met la feuille vers le bas sur une table en face de nous. "voilà, dit-il.

Nous le lire.

Demand = 100 pcs. Quota = 25 pcs. per hour						
	12 noon	1	2	3	4	5 p.m.
Pete's	--19--	19 [-6]	40 [-10]			
People		--21-		68 [-7]		
		-	--28--		100 [0]	
				--32-		
				-		
Output = 100 pcs.						

"Bon, vous n'ai eu dix-neuf morceaux fait dans la première heure," dis-je.

"Eh bien, il nous a fallu un peu plus de temps pour s'organiser, et un type était en retard en revenant de déjeuner," dit Pete. "Mais à 13 heures, nous avions un gestionnaire des matériaux prendre le plus de dix-neuf au robot pour qu'il puisse commencer."

"Alors de un à deux, vous avez encore raté le quota par quatre morceaux", dit Bob.

"Oui, mais quoi ?" dit Pete. "Regardez ce qui s'est passé de 2 heures à trois : nous avons battu le quota par trois pièces. Alors quand j'ai vu étaient toujours derrière nous, j'ai fait le tour et a dit à tout le monde combien il était important pour nous d'obtenir ces cent pièces d'ici la fin de l'équipe."

"Alors tout le monde est allé un peu plus vite," dis-je.

"C'est exact, dit Pete. "Et nous avons fait jusqu'à la lenteur du démarrage."

"Ouais, trente-deux pièces dans la dernière heure," dit Bob. "Alors qu'en dites-vous, Al ?"

"Allons voir ce qui se passe avec le robot," dis-je.

À cinq minutes après 5 heures, le robot tourne toujours des sous-ensembles soudés. Donovan est la stimulation. Fred s'approche.

"Est ce camion va attendre ?" demande à Bob.

"J'ai demandé au chauffeur, et il dit qu'il ne peut pas. Il a d'autres arrêts à faire et s'il nous attend, il va être en retard toute la nuit," dit Fred.

Bob se tourne vers la machine. "Eh bien, ce que le diable est le problème avec cette stupide robot ? Il y a toutes les pièces dont il a besoin."

J'appuie sur lui sur l'épaule. "Ici," dis-je.

"Regardez ça."

Je lui montre la feuille de papier sur laquelle Fred a été re-constituent la sortie du robot. De ma poche de chemise, je sors Pete's log et replier le fond des choses, afin que nous puissions mettre les deux morceaux de papier ensemble.

Combinés, les deux d'entre eux ressemblent à ceci :

Je lui dis, "Tu vois, la première heure Pete's gens n dix-neuf pièces. Le robot était capable de faire vingt-cinq, mais Pete deliv- ment moins que cela, donc dix-neuf est devenu la capacité réelle pour cette heure."

"Même	Avec	L	Deuxième	Heure,"	Dit	Fred.	"Pete	Livré
Vingt-et-un,		L	Robot	Pourrait	Seulement	N	Vingt-et-un."	

Sortie = 90 pcs.

"Chaque fois Pete's salon passé derrière, c'est répercuté sur le robot," dis-je. "Mais quand Pete a présenté 28 pièces, le robot pouvait encore seulement vingt-cinq. Cela signifie que lorsque la livraison finale de trente-deux pièces est arrivé à 4 heures, le robot avait encore trois pièces à travailler sur du dernier lot. Ainsi il ne pouvait pas commencer sur le dernier lot tout de suite."

"d'accord, je vois maintenant, dit Bob.

Fred dit, "Vous savez, la plus Pete n'a jamais été à l'origine était de dix pièces. Drôle comment c'est exactement le nombre de pièces nous avons fini court."

"C'est l'effet de la principe mathématique J'ai essayé d'expliquer ce matin," dis-je. "L'écart maximum d'une opération précédente deviendra le point de départ d'une opération subséquents."

Bob atteint pour son portefeuille.

"Eh bien, je suppose que je *vous dois* \$10," dit-il pour moi.

"vous dire ce que," dis-je. "Au lieu de me payer, pourquoi ne pas vous donner l'argent à Pete pour qu'il ressort pour un rond de café ou quelque chose pour les gens de son ministère, juste un peu de façon de dire merci pour l'effort supplémentaire cet après-midi."

Demand = 100 pcs. Quota = 25 pcs. per hour						
	12 noon	1	2	3	4	5 p.m.
Pete's		19 [-6]				
People	--19--		40[-10]			
		--21-		68 [-7]		
		-				
			--28--		100 [0]	
				--32--		
Robot			19 [-6]			
		--19--		40 [-10]		
			--21--		65 [-10]	
				--25--		90 [-10]
					--25--	

"Ouais, bien, c'est une bonne idée", dit Bob. "Ecoute, désolé nous ne pouvions pas être expédiés aujourd'hui. Espérons qu'il ne veut pas nous mettre en difficulté."

"Nous ne pouvons pas nous inquiéter à ce sujet maintenant," lui dis-je. "Le gain que nous avons faites aujourd'hui, c'est que nous avons appris quelque chose. Mais **je vais** vous dire une chose : nous avons d'examiner de près nos incentives ici."

"Comment se fait-il ?" demande à Bob.

"Tu ne vois pas ? Il n'importait pas que Pete a obtenu ses cent pièces fait, parce qu'on ne pouvait toujours pas de bateau," dis-je. "Mais Pete et ses gens pensaient qu'ils étaient des héros. Normalement, *nous* aurions pu penser la même chose. C'est pas juste."

18

Quand j'arrive à la maison ce soir, les deux enfants m'accueillent à la porte. Ma mère est dans l'arrière-plan, avec de la vapeur qui sortait de la cuisine. Je suppose que cela a quelque chose à voir avec le dîner et qu'elle a tout sous contrôle. En face de moi, le visage de Sharon est la transmission jusqu'à moi.

"Devinez quoi !" dit-elle.

"J'abandonne," dis-je.

"Maman a appelé sur le téléphone", explique Sandrine. "Elle a fait !" dis-je.

J'ai un coup d'œil à ma mère. Elle secoue la tête.

"Davey a répondu au téléphone," dit-elle. "Je ne voulais pas lui parler." Je baisse les yeux à Sharon. "Alors qu'est-ce que maman dit ?"

"Elle a dit qu'elle aimait Davey et moi, dit Sharon.

"Et Elle Dit Elle N Être De là Pour Un Bien que," Ajoute Davey.

"Mais que nous ne devrions pas nous inquiéter à son sujet."

"a-t-elle dit quand elle serait de retour ?" Je demande.

"Je lui ai demandé que," dit Davey. "Mais elle a dit qu'elle ne pouvait pas dire maintenant."

"Avez-vous un numéro de téléphone afin que je puisse la rappeler ?" Je lui demande.

Il regarde le sol.

"David ! Vous étiez censé lui demander pour le nombre si elle a appelé !"

Il Marmonne, "Je N, Mais . . . Elle N'a pas Tiens À Donner Il Pour moi."

"Oh," dis-je.

"Désolé, Papa."

"C'est d'accord, Dave. Merci d'avoir essayé."

"Pourquoi Ne pas Nous Tous les S'asseoir Vers le bas À Le dîner," Mon Mère Dit joyusement.

Cette fois, le repas n'est pas silencieuse. Ma mère parle, et elle fait de son mieux pour nous encourager. Elle nous raconte des histoires à propos de l'Depression et la chance que nous avons d'avoir à manger.

Mardi Matin Est Un Peu Peu Plus La normale. Se joindre à Efforts,
Ma mère et moi Pour gérer Obt Les enfants à l'école et moi à

Travail à l'heure. De 8:30, Bob, Stacey, Lou, et Ralph sont dans mon bureau, et nous parlons de ce qui s'est passé hier. Aujourd'hui, je les trouve beaucoup plus attentif. C'est peut-être parce qu'ils ont vu la preuve de l'idée de prendre place sur leur propre terrain, pour ainsi dire.

"Cette combinaison de la dépendance et des fluctuations est ce que nous sommes jusqu'à l'encontre de tous les jours", je leur dis. "Je pense qu'il explique pourquoi nous avons tant d'ordres en retard."

Lou et Ralph examinent les deux graphiques nous avons fait oui- terday. "Ce qui se serait passé si la seconde opération n'avait pas été un robot, s'il avait été une sorte de travail avec les gens ?" demande Lou.

"Nous aurions eu un autre ensemble de fluctuations statistiques pour compliquer les choses," dis-je. "N'oubliez pas que nous n'avions que deux opérations ici. Vous pouvez imaginer ce qui arrive lorsque nous avons de- période d'exécution par dix ou quinze opérations, chacune avec son propre ensemble de fluctuations, juste pour faire une partie. Et certains de nos produits impliquent des centaines de pièces."

Stacey est troublé. Elle lui demande, "Alors comment pouvons-nous contrôler ce qui se passe là-bas ?"

Je dis, "c'est le milliard de dollar question : comment pouvons-nous contrôler les cinquante-mille ou, qui sait ?-peut-être que c'est cinquante millions de variables qui existent dans cette plante ?"

"Nous aimerions avoir d'acheter un nouveau super-ordinateur juste pour garder une trace de tous les d'eux", dit Ralph.

Je dis, "un nouvel ordinateur n'aurait pas nous sauver. Seule la gestion des données n'est pas va nous donner plus de contrôle."

"Qu'en est-il de plus longs délais ?" demande à Bob.

"Oh, tu crois vraiment que plus de temps aurait teed garantit notre capacité à expédier cet ordre à l'usine Hilton Smyth ?" Je lui demande. "Combien de temps nous avait déjà connu de cette commande avant hier, Bob ?"

Bob s'agiter d'avant en arrière. "Hé, tout ce que je veux dire c'est que nous aimerions avoir une citerne en là pour compenser les retards."

Stacey alors dit, "plus longs délais augmenter les stocks, Bob. Et ce n'est pas le but."

"Bon, je sais que," dit Bob. "Je ne suis pas lutter contre vous. La seule raison pour laquelle je mentionne les délais est Je veux savoir ce que nous faisons à propos de tout cela."

Tout le monde se tourne vers moi.

Je dis, "c'est bien clair pour moi. Nous devons changer notre façon de penser sur la capacité de production. Nous ne pouvons pas mesurer l'ac-

Capacité d'une ressource dans l'isolement. Sa véritable capacité de production dépend de l'endroit où il est dans l'usine. Et niveau de la capacité à la demande pour réduire les dépenses a vissé vraiment nous chercher. Nous ne devrions pas essayer de le faire du tout."

"Mais c'est ce que tout le monde", dit Bob.

"Oui, tout le monde le fait. Ou prétend. Maintenant que nous pouvons voir, c'est une chose stupide à essayer," dis-je.

"Alors, comment d'autres fabricants survivre ?" demande Lou.

Je lui dis que je me le suis. Ce que je crois, c'est que comme une plante vient près d'être équilibrés par les efforts des ingénieurs et cadres faire les mauvaises choses, chef des événements vers une crise et l'usine est très rapidement compensée par l'ONU- de travailleurs ou par des heures supplémentaires ou en appelant au retour de certaines personnes de mise à pied. L'incitation de survie l'emporte sur de fausses croyances.

"Correct, mais encore une fois, qu'allons-nous faire ?" demande à Bob. "Nous ne pouvons pas embaucher sans l'approbation de la division. Et nous avons même eu une politique interdisant les heures supplémentaires."

"c'est peut-être temps d'appeler à nouveau Jonas, dit Stacey. Et je dis, "je pense que peut-être vous avez raison."

Il faut Fran une demi-heure pour localiser la zone du monde où Jonas se trouve être aujourd'hui, et une autre heure passe avant de Jonas peut rendre au téléphone pour nous parler. Dès qu'il est sur la ligne, j'ai un autre secrétaire round up le personnel nouveau et corral dans mon bureau pour que nous puissions l'entendre sur un haut-parleur. Bien qu'ils rentrent, je dis à Jonas sur la randonnée avec Herbie où j'ai découvert le sens de ce qu'il me disait, et ce que nous avons appris sur les effets des deux phénomènes dans l'usine.

"Ce que nous savons maintenant," Je lui dis, c'est que nous ne devrions pas être à la recherche à chaque région et d'essayer de couper. Nous devrions essayer d'optimiser l'ensemble du système. Certaines ressources ont d'avoir plus de capacité que d'autres. Ceux à la fin de la ligne devrait avoir plus que celles au début, parfois beaucoup plus. Ai-je raison ?"

"Vous êtes sur l'argent", explique Jonas.

"C'est bien. Nous sommes heureux de l'entendre se rendre quelque part," dis-je. "Seule la raison pour laquelle j'appelle est, nous avons besoin de savoir où aller à partir de maintenant."

Il dit, "ce que vous avez à faire ensuite, Alex, est la distinction entre deux types de ressources dans votre usine. Un type est ce que j'appelle un goulot d'étranglement. L'autre est, très simplement, une bouteille non cou- ressource."

Je murmure à tout le monde pour commencer à prendre quelques notes sur ce sujet. "d'étranglement", Jonas continue, "est une ressource dont la capacité est *inférieure ou égale* à la demande. Et d'un étranglement est une ressource dont la capacité est supérieure à la demande. A cela ?"

"droit", je lui dis.

"Une fois que vous avez reconnu ces deux types de ressources", explique Jonas, "vous commencerez à voir de vastes implications."

"Mais, Jonas, d'où la demande du marché ?" demande à Stacey. "Il doit y avoir une relation entre la demande et de la capacité."

Il dit, "Oui, mais comme vous le savez déjà, vous ne devriez pas bal- ance *la capacité* à la demande. Ce que vous devez faire, c'est bal- ance le *flux du produit* par l'usine à la demande du marché. Ceci, en fait, est la première des neuf règles qui expriment les relations entre les goulots d'étranglement et non et comment vous devez gérer votre installation. Alors permettez-moi de le répéter pour vous : Bal- ance, la capacité de débit pas."

Stacey est toujours perplexe. Dit-elle, "je ne suis pas sûr de comprendre. Où sont les goulots d'étranglement et les entrer dans le pic- ture ?"

Jonas dit, "Laissez-moi vous demander : lequel des deux types de res- sources détermine la capacité effective de l'usine ?"

"C'est l'étranglement," dit-elle.

Je dis, "c'est vrai. C'est comme l'enfant sur cette randonnée pédestre dernier week-end -Herbie. Il avait la plus faible capacité et c'est lui qui a déterminé la vitesse de la troupe dans son ensemble pourrait se déplacer."

"Alors, où devriez-vous équilibrer la parole ?" demande à Jonas.

"Oh, je vois," dit Stacey. "L'idée est de rendre l'écoulement à travers l'étranglement égale à la demande du marché."

"En fait, oui, vous l'avez," dit Jonas. "En fait, le débit doit être un tout petit peu inférieure à la demande." " "Comment se fait-il ?" demande Lou.

"Parce que si vous gardez le égal à la demande et la demande du marché tombe en panne, vous perdez de l'argent", explique Jonas. "Mais c'est un bon point. Fondamentalement parlant, le goulot débit doit être sur un pied d'égalité avec la demande."

Bob Donovan fait maintenant des bruits divers, tenter d'entrer dans la conversation.

"Excusez-moi, mais je pensais que les problèmes ont été mauvais," dit Bob. "Ils devraient être éliminés dans la mesure du possible, n'est-ce pas ?"

"Non, d'étranglement ne sont pas nécessairement mauvais-ou bien," dit Jo- nah, "ils sont tout simplement une réalité. Ce que je propose, c'est que lorsqu'elles existent, vous devez alors utiliser pour régler le débit dans le système et dans le marché."

Qui fait sens pour moi car je suis à l'écoute, parce que je suis bering souvenir comment j'ai utilisé pour contrôler la troupe Herbie au cours de la randonnée.

"J'ai maintenant de fonctionner", dit Jonas, "parce que tu m'a pris pendant une pause de dix minutes dans une présentation."

Je saute dedans. "Jonas, avant de partir- !"

"OUI ?"

"Quelle est notre prochaine étape ?"

Il dit, "Eh bien, tout d'abord, votre plante a n'importe quelle bouteille- cou ?"

"Nous ne savons pas," lui dis-je.

"Alors c'est votre prochaine étape," dit-il. "Vous devez le savoir, parce qu'il fait une différence énorme dans la façon dont vous gérez vos ressources."

"Comment trouver les obstacles ?" dit Stacey.

"C'est très simple, mais il faudra quelques minutes à expliquer. Regardez, essayez de comprendre que vous-même", dit Jonas. "C'est re-facile à faire si vous pensez à d'abord."

Je dis, "d'accord, mais. . ."

Au revoir pour maintenant," dit-il. "Appelez-moi quand vous savez si vous avez un problème."

Le haut-parleur émet un clic, suivi d'un ronronnement flou. "Eh bien . . . et maintenant ?" demande à Lou.

"Je suppose que l'on regarde toutes nos ressources," je dis, "et les comparer à l'encontre de la demande du marché. Si nous trouvons une dans laquelle la demande est supérieure à sa capacité, puis nous vous le savez nous avons un problème."

"Que se passe-t-il si nous en trouver un ?" demande Stacey.

"Je suppose que la meilleure chose à faire serait ce que j'ai fait à la troupe scoute," dis-je. "Nous avons la capacité de régler de sorte que l'étranglement est à l'avant de la production."

"Ma question," dit Lou, "est ce que se passe-t-il si notre ressource avec la plus faible capacité en fait a une capacité supérieure à ce que la demande du marché pour les appels ?"

"Alors je suppose que nous aurions quelque chose comme une bouteille sans manche," dis-je.

"Mais il y aurait encore des limites," dit Stacey. "La bouteille aurait encore des murs. Mais c'est plus grand que la de- mande du marché."

"Et si c'est le cas ?" demande Lou.

"Je ne sais pas," lui dis-je. "Je suppose que la première chose à faire est de savoir si nous avons un problème."

"Alors nous allons rechercher d'Herbie, dit Ralph. "S'il est là." "Ouais, rapide, avant de nous parler de nous-mêmes à mort", dit Bob.

Je marche dans la salle de conférence quelques jours plus tard et il y a du papier partout. Le principal tableau est recouvert d'imprimés d'ordinateur et de liants. Dans ce coin, un terminal de données a été installé ; à côté, une imprimante est produite encore plus de papier. Les poubelles sont pleines. Ainsi sont tous les cendriers. La litière de polystyrène blanc tasses à café, sucre et les paquets vides Contenants creamer, serviettes, barre de chocolat et de bonbons, biscuits et ainsi de suite est éparpillés. Ce qui est arrivé est l'endroit a été transformé en notre siège à la recherche d'Herbie. Nous n'avons pas trouvé encore. Et nous sommes fatigués.

Assis à l'extrémité de la table principale est Ralph Nakamura. Lui et son peuple, de traitement des données et le système de base de données qu'ils gèrent, sont essentiels à la recherche.

Ralph n'a pas l'air heureux comme j'entre. Il court son maigre doigts dans ses cheveux noirs d'éclaircie.

"Ce n'est pas la façon dont c'est censé être," il dit à Stacey et Bob.

"Ahh, timing parfait", dit Ralph quand il me voit. "Savez-vous ce que nous avons juste fait ?"

"Vous avez trouvé Herbie ?" dis-je.

Ralph dit, "Non, nous avons juste passé deux heures et demie- calculat la demande pour les machines qui n'existent pas."

"Pourquoi avez-vous fait cela ?"

Ralph commence à avoir des ratés. Puis Bob l'arrête.

"Attendez, attendez, attendez une minute. Je m'explique, dit Bob. "Ce qui est arrivé, c'est qu'ils sont venus à travers certaines des gammes qui y figure toujours certaines des anciennes machines de fraisage comme faisant partie du traitement. Nous ne les utilisons pas-"

"Non seulement nous ne les utiliser, juste découvert nous leur avons vendu il y a un an", dit Ralph.

"Tout le monde dans ce ministère sait que ces machines ne sont plus là, donc il n'a jamais été un problème", dit Bob.

Ainsi de suite. Nous essayons de calculer la demande pour chaque ressource, chaque pièce d'équipement, dans l'usine. Jonas avait dit un étranglement est une ressource qui est égal ou inférieur au mar-

La demande du marché. Pour savoir si nous avons un alors, nous avons conclu que nous aurions d'abord de connaître la demande totale du marché pour les produits qui sortent de cette usine. Et, deuxièmement, il nous faudrait savoir combien de temps chaque ressource doit contribuer à combler la demande. Si le nombre d'heures disponibles pour la production (actualisation Le temps de maintenance pour les machines, le déjeuner et les pauses pour les gens, et ainsi de suite) pour la ressource est égal ou inférieur à l'heures exigé, alors nous savons que nous avons trouvé notre Herbie.

Obtenir un fix sur la demande totale du marché est une question de tirer- ment des données que nous avons en main de toute façon-l'arriéré de commandes des clients, et les prévisions pour les nouveaux produits et pièces de rechange. C'est le produit complet pour mélanger l'ensemble de l'usine, y compris ce que nous "vendre" à d'autres usines et divisions de l'entreprise.

Cela étant fait, nous sommes maintenant dans le processus de calcul des heures de travail chaque "centre" doit contribuer. Nous définissons un centre de travail comme tout groupe des mêmes ressources. Dix soudeurs possédant les mêmes compétences constituent un centre de travail. Quatre machines identiques constituent une autre. Les quatre machinistes qui configurer et exécuter les machines sont encore un autre, et ainsi de suite. En divisant le total des heures d'ouverture du centre de travail nécessaire, par le nombre de ressources en elle, nous donne l'effort relatif par ressource, une norme que l'on peut utiliser pour la com- paraison.

Hier, par exemple, nous avons constaté que la demande pour les machines de moulage par injection est d'environ 260 heures par mois pour l'ensemble des pièces moulées par injection qu'ils ont à traiter. Le temps disponible pour ces machines est d'environ 280 heures par mois, par ressource. Cela signifie donc que nous avons encore la capacité de réserve sur ces machines.

Mais plus nous mettre dans cette, plus nous constatons que l'exactitude de nos données est moins que parfait. Nous arrivons avec des listes de matériaux qui ne correspondent pas aux itinéraires, les gammes qui n'ont pas le temps d'exécution actuel ou à la bonne machines, comme on vient de découvrir - et ainsi de suite.

"Le problème, c'est, nous avons été à la pointe du fusil tellement que beaucoup de la mise à jour vient d'arrêtés en chemin," dit Stacey.

"L'Enfer, avec des modifications d'ingénierie, le passage autour de la main-d'œuvre, et tout ce qui se passe tout le temps, c'est tout simplement difficile de le suivre n'importe ce que," dit Bob.

Ralph hoche la tête. "Pour vérifier et mettre à jour chaque morceau de données pertinentes pour cette plante pourrait prendre des mois !"

"ou d'années," marmonne Bob.

Je m'assois et de fermer les yeux pour une seconde. Quand j'ouvre les yeux, ils sont tous en me regardant.

"De toute évidence, nous ne sommes pas g^oing pour avoir le temps pour cela," dis-je. "Nous n'avez que dix semaines maintenant de faire quelque chose se produire avant de Peach le dénonce. Je sais que nous sommes sur la bonne voie, mais nous ne sommes encore qu'en boitant le long ici. Nous devons accepter le fait que nous n'allez pas avoir à travailler avec des données parfait."

Ralph dit, "Puis je vous rappeler de l'ancien de traitement de l'aphorisme : garbage in, garbage out".

"Attendez une minute," dis-je. "Peut-être sommes-nous un peu trop méthodique. Recherche dans une base de données n'est pas la seule façon de trouver un- swers. Ne peut-on pas trouver un autre moyen plus rapide pour isoler le problème, ou au moins identifier les candidats ? Quand je pense au modèle des garçons pendant la promenade, il était évident que les enfants étaient plus lent sur la piste. Quelqu'un a n'est pas penché où l'Herbie peut se trouver à l'usine ?"

"Mais nous ne savons même pas si nous avons un encore," dit Stacey.

Bob a les mains sur ses hanches. Sa bouche est entrouverte comme s'il pourrait dire quelque chose. Enfin, il le fait.

"L'Enfer, j'ai été dans cette usine depuis plus de vingt ans. Après que beaucoup de temps, je sais où les problèmes sont généralement de commencer," dit-il. "Je pense que j'aurais établi une liste de domaines où nous pourrions être à court de capacité ; à moins que l'accent étroit serait pour nous. Il pourrait gagner du temps."

Stacey s'adresse à lui. "Vous savez, que vous venez de m'a donné une idée. Si nous parlons d'étiquetage à la. Ils pourraient sans doute nous dire quelles parties ils manquent la plupart du temps, et dans laquelle les ministères en général, ils vont le chercher'eux."

"Qu'est-ce que cela va faire ?" demande à Ralph.

"Le plus souvent des pièces rares sont probablement celles qui traverseraient un étranglement," dit-elle. "Et le ministère où l'expeditors aller les chercher est probablement là où nous trouverons notre Herbie."

Je suis assis dans mon siège. "Ouais, c'est plein de bon sens." Je me lève et commence à rythme.

"Et je vais vous dire quelque chose de la pensée juste 7," dis-je. "Sur le sentier, vous pourriez dire à l'enfant plus lent par les lacunes dans la ligne. Le ralentissement de l'enfant, plus la distance entre lui et le gamin en face de lui. En termes de l'analogie, ces lacunes ont été inventaire."

Bob, Ralph, et Stacey me fixer.

"Tu ne vois pas ?" Je leur demande. "Si nous avons un Herbie, il va probablement avoir un énorme tas de travaux en cours assis en face d'elle."

"Oui, mais nous nous sommes énormes dans tous les sens là-bas", dit Bob.

"Alors nous trouvons le plus grand," dis-je.

"droit ! C'est obtenu d'être un autre signe, dit Stacey. Je me tourne et demander, "Que pensez-vous, Ralph ?"

"Eh bien, tout cela sonne la peine d'essayer," dit Ralph. "Une fois que vous avez réduit le champ à peut-être trois des quatre centres de travail, cela ne prendra pas longtemps pour nous de vérifier vos résultats par rapport aux données historiques juste pour être sûr."

Bob ressemble à Ralph et dit d'une voix plaisante, "Ouais, eh bien, nous avons tous vu comment c'est bon."

Mais Ralph n'en tient pas à une blague. Il a l'air embar- rassed.

"Hé, je ne peux que travailler avec ce que j'ai, dit-il. "Que veux-tu que je fasse ?"

"Bien, l'important est que nous avons de nouvelles méthodes pour essayer," dis-je. "Il ne faut pas perdre de temps à bloquer le blâme sur de mauvaises données. Mettons-nous au travail."

Alimenté par l'énergie de nouvelles idées, de se rendre au travail, et la recherche va vite ... si rapidement, en fait, que ce qu'on découvre me fait sentir comme si nous avons mis nous-mêmes tout droit dans un mur.

"C'est elle. Bonjour, Herbie," dit Bob. En face de nous, c'est la NCX-10.

"Êtes-vous sûr que c'est un goulot d'étranglement ?" Je demande.

"Il y a une partie de la preuve", dit-il comme il le fait pour les piles de travaux en cours à proximité de l'inventaire-semaines de retard ac- d'après le rapport Ralph et Stacey mis ensemble et que nous avons revu il y a environ une heure.

"Nous avons parlé à l'expeditors," dit Bob. "Ils disent que nous sommes toujours en attente de pièces de cette machine. Les superviseurs disent la même chose. Et le gars qui gère ce domaine s'est lui-même un ensemble de bouchons d'oreille pour l'empêcher de devenir sourd de toutes les râler qu'il reçoit de tous."

"Mais c'est censé être l'une de nos pièces d'équipement plus efficace," dis-je.

"C' est", dit Bob. "C'est le modèle le plus économique et le plus élevé signifie que nous avons de produire ces pièces."

"Alors pourquoi est-ce un obstacle ?"

"C'est la seule comme il nous avons, dit-il.

"Oui, je le sais," je dis, et je fixe à lui jusqu'à ce qu'il explique.

"Tu vois, cette machine ici est que d'environ deux ans. Avant de nous installer, nous avons utilisé d'autres machines pour faire ce qu'il fait. Mais cette machine peut faire toutes les opérations que l'habitude de prendre trois machines différentes," dit Bob.

Il me raconte comment ils ont utilisé pour traiter ces pièces en utilisant les trois types de machines. Dans un cas typique, les temps de traitement par partie étaient quelque chose comme deux minutes sur la première machine, huit minutes sur le deuxième, et quatre minutes sur le troisième un grand total de 14 minutes par partie. Mais le nouveau NCX-10 machine peut faire les trois processus en dix minutes par partie.

Je dis, "Vous me dites que nous économisons 4 minutes par partie. N'est-ce que cela signifie que nous produisons plus de pièces à l'heure que nous étions ? Comment se fait-il que nous avons tant de choses sont à l'inventaire pour cette chose ?"

"Avec l'ancienne manière, nous avons eu plus de machines," dit-il. "Nous avons eu deux du premier type, cinq du second type, et trois du troisième type".

Je hoche la tête, comprendre maintenant. "Alors vous pourriez faire plus de pièces, en s'il vous a fallu plus longtemps par article. Alors pourquoi avons-nous acheter e NCX-10 ?"

"Chacune des autres machines devaient avoir un machiniste de fonctionner

Bob dit. "La NCX-10 n'a besoin que de deux gars sur elle pour les configurations.

,e je l'ai dit, c'est le plus bas coût moyen pour nous de produire ces pièces." Je prends une lente marche tout autour de la machine.

"Nous n'exécutez cette chose trois quarts de travail, n'est-ce pas ?" Je demande à

Bob. "Eh bien, nous avons juste commencé à nouveau. Il a fallu un moment pour trouver un placement pour re- Tony, l'homme de troisième équipe qui fumer."

"Oh, oui ..." je dis. L'homme, il n'a vraiment la pêche ce jour-là. Je demande "Bob, combien de temps faut-il pour former de nouvelles personnes sur cette machine ?"

"Environ six mois," dit-il. Je secoue la tête.

"C'est une grande partie du problème, Al. Nous former quelqu'un et après quelques années, ils peuvent aller ailleurs et de faire quelques

Dollars de plus avec quelqu'un d'autre", dit Bob. "Et nous ne pouvons pas sembler attirer quelqu'un bon avec les salaires que nous offrons."

"Et bien pourquoi ne pas payer plus pour les gens sur cet équipement ?"

"L'union", dit Bob. "Nous aimerions obtenir des plaintes, et l'Union européenne voudrait que nous les chaînes grade pour tous les gens de configuration."

Je prends un dernier regard.

"Bien, voilà pour ce," dis-je.

Mais ce n'est pas tout. Les deux d'entre nous à pied de l'autre côté de l'usine où Bob me donne une deuxième présentation.

"Rencontrez Herbie numéro deux : le traitement à la chaleur," déclare Bob ministre.

Cet hôtel ressemble plus à ce que vous pourriez penser en termes d'un Herbie industrielle. C'est sale. C'est chaud. C'est laid. C'est terne. Et c'est indispensable.

Traiter à la chaleur est essentiellement une paire de fours ... un couple de dingy, crasseux, les boîtes en acier, l'intérieur de laquelle sont bordées de blocs ramic- ce. Les brûleurs à gaz élever les températures internes à la 1500 degrés Fahrenheit.

Certaines parties, après qu'ils ont été usinées ou travaillé à froid ou quoi que ce soit à des températures ordinaires, ne peut pas être travaillé sur toute- plus jusqu'à ce qu'ils ont été traités par la chaleur pendant une période prolongée. Le plus souvent, nous avons besoin d'adoucir le métal, qui devient très dur et fragile au cours de la transformation, de sorte qu'il peut avoir plus d'usinage.

Si l'appareil de mettre les opérateurs dans les parties, d'une douzaine ou moins à deux ou trois cent, puis il lance la chose et faire cuire les pièces dans longtemps-n'importe où à partir de 6 heures à 16 heures. Et après, les pièces doivent passer par une nouvelle période de refroidissement à la température de l'air à l'extérieur de la Nace-. Nous perdons beaucoup de temps sur ce processus.

"Quel est le problème ici-nous avons besoin de plus grandes chaudières ?" Je demande.

Bob dit, "Eh bien . . . oui et non. La plupart du temps ces fur- naces sont en cours d'exécution à moitié vide."

"Comment se fait-il ?"

"C'est la cause d'étiquetage qui semblent le problème," dit-il. "Ils sont toujours là et nous avoir exécuté cinq de la présente partie ou d'une douzaine de cette partie juste ainsi elles peuvent en avoir assez pour monter une expédition. Si nous finissons par avoir cinquante secteurs patienter pendant que nous traitons à la chaleur d'une poignée. Je veux dire, cette opération est géré comme un bar- bershop-prendre un numéro et attendre en ligne."

"Alors nous ne sommes pas l'exécution des lots complets."

"Oui, nous sommes parfois. Mais, parfois, même si nous faisons un lot complet en nombre, il n'est pas assez pour remplir le four."

"Les lots sont trop petits ?"

"ou trop grand en taille, et nous avons à exécuter une seconde de chaleur pour manipuler les pièces qui ne rentrent pas dans la première. Il ne semble jamais s'entraîner", dit Bob. "Vous savez, il y a quelques années, il a été proposé d'ajouter un troisième fourneau, en raison de la problèmes."

"Que s'est-il passé ?"

"Il a été tué au niveau de la division. Ils n'auraient pas autorisé les fonds en raison d'une faible efficacité. Ils nous ont dit d'utiliser la capacité que nous avons. Alors peut-être qu'ils parlent d'expansion. En outre, il y avait toutes sortes de bruits sur la façon dont nous avons pour économiser l'énergie et la manière dont un autre fourneau brûle deux fois plus de carburant et tout cela."

"Ok, mais si nous avons rempli le four à chaque fois, nous avons suffisamment de capacité pour répondre à la demande ?" Je demande.

Bob rit.

"Je ne sais pas. Nous n'avons jamais fait ça comme ça avant."

Il était une fois, j'ai eu une idée pour faire de l'usine essentiellement ce que j'ai fait avec les garçons sur la randonnée. Je pensais que la meilleure chose à faire serait de réorganiser tout pour la ressource avec le moins de capacité d'abord dans les gammes. Toutes les autres ressources n'auraient l'augmentation graduelle de la capacité de compenser les fluctuations statistiques communiquées par la dépendance.

Ainsi, le personnel et je rencontre juste après Bob et je retourne au bureau, et c'est assez évident, bien fichu, rapide que mon grand plan pour le parfait équilibre de l'ONU avec l'usine devant Herbie est juste ne va pas à voler.

"à partir de la production, nous ne pouvons pas le faire," dit Stacey.

"Il y a juste aucune manière nous pouvons aller de même un Herbie-sans parler de deux à l'avant de la production", dit Bob. "La séquence des opérations doit rester tel qu'il est. Il n'y a rien que nous pouvons faire à ce sujet."

"Bon, je vois que déjà," dis-je.

"Nous sommes coincés avec un ensemble d'événements dépendants", dit Lou.

Comme je les écoute, j'obtiens ce vieux sentiment familier qui j'anes chaque fois que beaucoup de travail et l'énergie sont sur le point de descendre les tubes. C'est un peu comme regarder un pneu tombent à plat.

Je dis : "Bon, si nous ne pouvons rien faire pour changer leur position

Dans la séquence, alors peut-être nous permettre d'accroître leurs capacités. Nous allons en faire des non-étranglement."

Stacey demande : "Mais qu'en est-il de l'intensification des capacités du début à la fin ?"

"Nous allons réorganiser . . . nous allons diminuer la capacité à la tête de la production et de l'augmenter chaque étape sur l'intermédiaire," je pense.

"Al, nous ne parlons pas seulement de déplacer les gens autour. Comment pouvons-nous ajouter de la capacité sans ajout d'équipement ?" demande à Bob. "Et si nous parlons de l'équipement, nous avons nous-mêmes dans certains grands capitaux. Un deuxième four à traiter à la chaleur, et peut-être une deuxième machine n/c . . . frère, vous parlez megabucks."

"L'essentiel", dit Lou, c'est que nous n'avons pas l'argent. Si nous pensons que nous pouvons aller à la pêche et demande-lui d'une capacité excédentaire pour une plante qui en ce moment n'est pas faire de l'argent dans le milieu- dle de l'une des pires années de l'histoire de l'entreprise . . . Eh bien, excusez mon français, mais nous sommes hors de nos esprits goddamned."

19

Ma mère et les enfants et moi sommes en train de dîner qu'eve- ning quand Maman me dit : "Vous n'allez pas manger vos pois, Alex ?"

Je lui dis, "Maman, je suis une adulte maintenant. C'est mon choix ou de ne pas manger mes petits pois."

Elle a l'air blessé.

Je dis, "Désolé. Je suis un peu déprimé ce soir." "Ce qui ne va pas, papa ?" demande Davey.

"Eh bien . . . c'est un peu compliqué," dis-je. "Nous allons juste terminer le dîner. J'ai besoin de partir pour l'aéroport en quelques minutes."

"Vous allez loin ?" demande Sharon.

"Non, je vais juste aller chercher quelqu'un," dis-je. "C'est maman ?" demande à Sharon.

"Non, pas Maman. Je voudrais qu'il en soit."

"Alex, dites à vos enfants de ce qui te tracasse," dit ma mère. "Elle les concerne, aussi."

Je regarde les enfants et de réaliser le droit de ma mère. Je dis, "Nous avons découvert que nous avons des problèmes à l'usine que nous ne serais pas en mesure de résoudre."

"Qu'en l'homme que vous avez appelé ?" demande-t-elle. "Tu ne peux pas lui parler ?"

"Tu veux dire Jonas ? Qui est qui je à l'air- port," dis-je. "Mais je ne suis pas sûr que même l'aide de Jonas ne fera aucun bien."

Cette audience, Dave est choqué. Il dit, "Vous voulez dire ... toutes ces choses nous avons appris au sujet de la randonnée pédestre, sur Herbie réglage de la vitesse pour l'ensemble de la troupe et tout ce qu'aucun de c'était vrai ?"

"Bien sûr que c'est encore vrai, Dave," Je lui dis. "Le problème, c'est, nous avons découvert que nous avons *deux* Herbies à l'usine, et ils sont juste là où nous ne voulons pas d'eux. Ce serait comme si nous ne pouvions pas réorganiser les garçons sur la piste et Herbie avait un frère jumeau- et maintenant ils sont coincés au milieu de la ligne. Elles sont toutes en place. Nous ne pouvons pas les déplacer. Nous avons des piles et des piles d'inventaire empilés devant eux. Je ne sais pas ce que nous pouvons faire."

Maman dit : "Eh bien, s'ils ne peuvent pas faire le travail, vous aurez juste à les laisser aller."

"C'est pas des gens, c'est matériel," J'explique. "Nous ne pouvons pas le feu des machines. Et, de toute façon, ce qu'ils font est essentielle. Nous ne pourrions pas produire la plupart de nos produits sans ces deux opérations."

"Alors pourquoi ne pas vous les faire aller plus vite ?" demande à Sharon.

"Bien sûr, papa," dit Davey. "Rappelez-vous ce qui s'est passé sur la randonnée quand vous avez pris le pack de Herbie lui ? Peut-être que vous pourriez faire quelque chose un peu comme que dans l'usine."

"Ouais, mais c'est pas aussi simple," dis-je.

Maman dit : "Alex, je sais que vous allez faire de votre mieux. Si vous avez ces deux pokes lente holding tout vers le haut, vous aurez juste à conserver après eux et s'assurer qu'ils ne perdez plus de temps."

Je dis, "Ouais, eh bien, j'ai à exécuter. N'attendez pas pour moi. Je vais vous voir dans la matinée."

L'attente à la porte, je regarde l'avion de Jonas taxi jusqu'au terminal. Je lui ai parlé à Boston cette après-midi, juste avant son départ pour Los Angeles. Je lui ai dit que je voulais le remercier pour ses conseils, mais que la situation à l'usine a été impossible jusqu'à présent que nous avons pu voir.

"Alex, comment savez-vous que c'est impossible ?" demanda-t-il.

Je lui ai dit, "Nous n'avez que deux mois avant mon patron va au conseil d'administration à sa recommandation. Si nous avons eu plus de temps, nous pourrions peut-être faire quelque chose, mais avec seulement deux mois. . . ."

"Deux mois est encore assez de temps pour montrer une amélioration," dit-il. "Mais vous devez apprendre comment exécuter votre plante par ses contraintes."

"Jonas, nous avons soigneusement analysé la situation-"

Il a dit, "Alex, il y a deux façons que les idées je vous donne ne fonctionnera pas. L'un est si il y a pas de demande pour les produits de votre."

"Non, nous avons une demande, même si c'est à diminuer, car les prix de notre service se détériore," dis-je. "Mais nous avons encore une taille- capable du carnet de commandes."

"Je ne peux pas vous aider si vous êtes déterminé à ne pas changer. Vous avez composé votre esprit pour ne rien faire et laisser l'usine fermer ?"

"C'est pas que nous voulons donner," Je lui ai dit. "C'est que nous ne voyons pas d'autres possibilités."

"Bon alors. Avez-vous essayé de prendre une partie de la charge de l'étranglement en utilisant d'autres ressources ?" demanda-t-il.

"Tu veux dire décharger ? Nous ne pouvons pas. Ce sont les deux seuls re- sources de leur type dans l'usine."

Il s'arrêta un instant et finalement il a dit, "très bien, une autre question : Est-Bearington ont un aéroport ?"

Et ainsi il est ici ce soir, en sortant de la porte deux. Il a changé son vol pour Los Angeles pour faire un arrêt ici pour la soirée. Je marche jusqu'à lui et lui serrer la main.

"Comment était votre vol ?" Je lui demande.

"Avez-vous déjà séjourné dans un peut de sardine ?" dit-il, puis il ajoute, "je n'ai pas à me plaindre. Je suis toujours la respiration."

"Eh bien, Merci Pour Venue," Je Faire connaître Lui. "Je Apprécier Vous changer vos plans, bien que je ne suis toujours pas sûr que vous pouvez nous aider." "Alex, ayant un frein-"

"Deux d'étranglement," Je lui rappelle.

"Avoir *two* d'étranglement ne signifie pas que vous ne pouvez pas faire de l'argent," dit-il. "Bien au contraire, en fait. La plupart manufactur- ment les plantes n'ont pas d'étranglement. Ils ont une énorme capacité excédentaire. Mais ils devraient avoir eux-un sur chaque pièce qu'ils font."

Il lit le regard perplexe sur mon visage.

"Vous ne comprenez pas, mais vous," dit-il. "Maintenant, je veux que vous me donner autant d'arrière-plan sur votre plante comme vous le pouvez."

Tout le chemin de l'aéroport, je parle sans arrêt à propos de notre pré- dicament. Quand on arrive à l'usine, je le parc Mazda devant les bureaux. Nous attendait à l'intérieur sont Bob, Lou, Stacey et Ralph. Ils sont debout autour de la vacance de son bureau du réceptionniste. Tout le monde est cordial, mais comme je fais les présentations je peux dire au personnel est en attente de voir si ce Jonas guy-qui ne ressemble à aucun consultant il n'ai jamais vu marcher à travers la porte-sait vraiment ce qu'il fait. Jonas se trouve en face d'eux et commence à rythme qu'il parle.

"Alex m'a appelé aujourd'hui parce que vous percevez un problème avec les blocages que vous avez découvert dans votre usine," dit Jonas. "ac- ment, il s'agit d'une combinaison de plusieurs problèmes. Mais les premières choses d'abord. À partir de ce qu'Alex m'a dit, plus votre besoin immédiat est d'augmenter le débit et d'améliorer votre flux de trésorerie. Ai-je raison ?"

"Que ce serait une grande aide," dit Lou. "Comment pensez-vous que nous pourrions être en mesure de le faire ?"

"Votre d'étranglement ne sont pas maintenir un flux suffisant pour satisfaire la demande et faire de l'argent," dit-il. "Il n'y a qu'une chose à faire. Nous devons trouver plus de capacité."

"Mais nous n'avons pas l'argent pour plus de capacité", dit Lou. "ou le temps de l'installer", dit Bob.

"Je ne suis pas parler de plus de capacité d'une extrémité de l'usine à l'autre, explique Jonas. "Pour accroître la capacité de l'usine est d'accroître la capacité *de* l'étranglement."

"Tu veux dire en faire des non-étranglement," dit Stacey.

"Non," dit-il. "Absolument pas. Les goulets d'étranglement- bouteille séjour. Ce que nous devons faire est de trouver suffisamment de capacité pour la bouteille- cous à devenir plus égale à la demande."

"Où sommes-nous trouver ?" demande à Bob. "Tu veux dire que c'est juste, ma belle (berçeuse autour dehors là ?"

En effet, "oui", dit Jonas. "Si vous êtes comme la plupart des constructeurs, vous aurez la capacité qui est *caché* à vous parce qu'une partie de votre pensée est incorrecte. Et je pense que nous avons tout d'abord rendez-vous dans votre usine et voir par nous-mêmes exactement comment vous gérez vos deux d'étranglement."

"Pourquoi pas," dis-je. "Après tout, personne ne visite cette usine et d'es- capes sans une visite."

Les six d'entre nous mettre sur les lunettes de sécurité et des chapeaux et aller dans l'usine. Jonas et je dirige la colonne quand on marche dans la double porte dans la lumière orange. C'est à peu près à mi-chemin en deuxième quart un peu plus calme que maintenant et c'est le jour de tour. C'est bon parce qu'il nous permet d'entendre les uns les autres quand nous parlons. Je signale diverses étapes de la production de Jonas comme nous marchons. Je remarque les yeux de Jonas la mesure d'empilements de piles inventaire partout. J'essaie de se dépêcher.

"C'est notre NCX-10 n/c machine," Je dis à Jonas comme nous arrivons à la grande machine.

"Et c'est l'étranglement, correct ?" demande à Jonas. "L'un d'entre eux," dis-je.

"Pouvez-vous me dire pourquoi n'est-elle pas travailler maintenant ?" demande Jo- nah.

En effet, la NCX-10 est arrêté pour le moment.

Je dis, "Et bien . . . Ah, bonne question. Bob, pourquoi n'est pas le NCX-10 en marche ?"

Bob d'œil à sa montre.

"Probablement parce que la mise en place les gens sont allés en pause il y a environ dix minutes," dit Bob. "Ils devraient être de retour à une vingtaine de minutes."

"Il y a une clause dans notre contrat qui stipule l'union il doit y avoir une pause d'une demi-heure après toutes les quatre heures de travail", j'explique à Jonas.

Il demande, "mais pourquoi devraient-ils prendre leur pause maintenant au lieu de quand la machine est en marche ?"

Bob dit, "parce qu'il était huit heures et-"

Jonas contient jusqu'à ses mains et dit, "Attendez une minute. Sur tous types de machine d'étranglement dans votre usine, pas de problème. Car, après tout, un certain pourcentage d'un temps d'étranglement *doit* être inactif. Alors, qui se soucie lorsque ces gens prennent leurs pauses ? C'est pas une grosse affaire. Mais sur un goulot d'étranglement ? C'est exactement le contraire."

Il signale la NCX-10 et dit, "vous avez sur cette machine seulement tant d'heures disponibles pour la production-c'est quoi

. . . 600, 700 heures ?"

"C'est autour de 585 heures par mois, explique Ralph.

"Ce qui est disponible, la demande est encore plus grande", dit Jonas. "Si vous perdez l'une de ces heures, ou même la moitié, vous l'avez perdue à jamais. Vous ne pouvez pas le récupérer ailleurs dans le système. Votre débit pour l'ensemble de l'usine sera inférieur de quelque montant d'étranglement produit en ce moment. Et cela fait une pause déjeuner extrêmement onéreuse."

"Mais nous avons une union européenne pour traiter avec", dit Bob.

Jonas dit, "afin de leur parler. Ils ont un intérêt dans cette usine. Ils ne sont pas stupides. Mais vous devez leur faire comprendre."

Oui, je pense, c'est plus facile à dire qu'à faire. D'autre part . . .

Jonas est la marche autour de la NCX-10 maintenant, mais il n'est pas seulement le regarder seul.

Il est à la recherche à d'autres équipements dans l'usine. Il revient en nous.

"Vous m'avez dit c'est la seule machine de ce type dans l'usine", dit Jonas, "mais c'est une machine relativement nouvelle. Où sont les anciennes machines que celui remplacé ? Avez-vous encore ces ?"

Bob dit vaguement, "bien, certains d'entre eux que nous faisons. Certains d'entre eux, nous sommes débarrassés de. Ils étaient pratiquement des antiquités."

"Vous avez au moins un de chaque type d'anciennes machines nécessaires pour faire ce que ce X-what-jamais-il-est la machine ne ?" demande à Jonas.

Lou bords en et et dit, "Excusez-moi, mais vous n'êtes pas réellement en train de nous dire qu'utiliser que l'ancien équipement, êtes-vous ?"

"Si c'est encore en fonctionnement, alors oui, je dirais", explique Jonas.

Les yeux de Lou clignent.

Il dit, "Eh bien, je ne suis pas sûr ce que cela ferait à notre profil des coûts. Mais je dois vous dire que ces anciennes machines vont être beaucoup plus coûteux à exploiter."

Jonas a dit, "Nous allons traiter que directement. Premièrement, je veux juste savoir si vous avez les machines ou non."

Pour la réponse, nous nous tournons vers Bob-qui glousse.

"Désolé de vous décevoir tous, dit-il, mais nous nous sommes débarrassés de toute une classe de la machine que nous avons besoin pour compléter la NCX-10."

"Pourquoi sommes-nous allés faire une chose pareille ?" Je demande.

Bob dit, "Nous avons besoin de l'espace pour qu'une nouvelle plume pour tenir l'inventaire."

Je dis, "Oh."

"Il me semblait être une bonne idée à l'époque", dit Stacey.

La droite mobile le long de traiter à la chaleur, nous nous rassemblons devant les fours.

La première chose que Jonas n'a qu'à regarder les piles de rechange et demander, "Êtes-vous sûr de tout cet inventaire requiert de la chaleur-traiter ?"

"Oh, absolument", dit Bob.

"Il n'existe pas de solutions dans le traitement de l'avant de ce ministère qui permettrait d'éviter la nécessité de traiter à la chaleur sur au moins une partie de ces pièces ?" demande-t-il.

Nous nous attendons tous à l'autre.

"Je suppose que nous aurions à consulter avec le génie," dis-je. Bob lève les yeux.

"Quelle est la question ?" Je demande.

"Disons que nos amis dans l'ingénierie ne sont pas aussi sensibles qu'elles pourraient l'être", dit Bob. "Elles ne sont pas trop heureux de chang-. Leur attitude est habituellement, 'Do it de cette façon parce que nous l'a dit."

Pour Jonas, je dis, "J'ai peur qu'il a raison. Même si nous pouvons les amener à coopérer, il pourrait prendre un mois de dimanches pour eux d'approuver."

Jonas dit, "d'accord, permettez-moi de vous poser cette question : existe-t-il dans le domaine des vendeurs qui peuvent traiter à la chaleur des pièces pour vous ?"

"Il y a", dit Stacey, "mais aller à l'extérieur permettrait d'accroître notre coût par partie."

L'expression sur le visage de Jonas dit qu'il devient un peu ennuyeux avec cette obstruction. Il fait à la montagne de pièces.

"Combien d'argent est représenté dans cette pile ?" demande-t-il.

Lou dit : "Je ne sais pas . . . peut-être dix ou quinze mille dollars en pièces."

"Non, ce n'est pas *des milliers* de dollars, si ce n'est pas un goulot d'étranglement", dit Jonas, "Pensez à nouveau. C'est beaucoup plus."

Stacey dit, "je peux aller déterrer les dossiers si vous le souhaitez, mais le coût ne sera pas beaucoup plus que ce que dit Lou. Tout au plus, j'imagine que nous avons une vingtaine de milliers de dollars en matériel-"

"Non, non", dit Jonas. "Je ne parle pas seulement au sujet du coût des matériaux. Combien de produits allez-vous vendre à des clients dès que vous pouvez traiter toute cette pile ?"

Le personnel et moi parler entre nous pour un moment. "C'est un peu difficile à dire," dit Bob.

"Nous n'êtes pas sûr de l'ensemble des pièces de cette pile se traduirait par des ventes immédiates," dit Stacey.

"Oh vraiment ? Vous faites votre travail d'étranglement sur les pièces qui ne contribueront pas à débit ?" demande à Jonas.

"Eh bien . . . Certains d'entre eux deviennent les pièces de rechange ou qu'ils entrent dans le stock de produits finis. Finalement, il devient le débit," dit Lou.

"*finalement*", explique Jonas. "Et, pendant ce temps, quelle taille avez-vous dit que votre carnet de commandes est en retard ?"

Je lui expliquer que parfois nous gonfler les quantités par lot pour améliorer l'efficacité.

"Dis-moi encore comment cela améliore votre efficacité", explique Jo- nah.

Je me sens moi-même en commençant à devenir rouge avec la mémoire des précédentes conversations.

"Okay, jamais l'esprit que pour l'instant", explique Jonas. "Allons nous préoccuper strictement avec le débit. Je vais poser ma question différent- prudemment : combien de produits êtes-vous *incapable* de navire parce qu'il vous manque des pièces dans cette pile ?"

C'est plus facile à déterminer parce que nous savons ce que notre dos- log est. Je lui dis combien de millions nous avons du carnet de commandes et sur quel pourcentage de détenues par suite de pièces d'étranglement.

"Et si vous pouviez la finition des pièces dans cette pile, vous pouvez assembler et d'expédier le produit ?" demande-t-il.

"Bien sûr, pas de problème," dit Bob.

"Et quel est le prix de vente de chaque unité ?"

"Un millier de dollars par unité sur la moyenne," dit Lou, "bien qu'il varie, bien sûr."

"Alors nous n'avons pas affaire à dix ou quinze ou même vingt mille dollars ici, dit Jonas. "Parce que nous avons affaire avec le nombre d'articles dans cette pile ?"

"Peut-être, mille, dit Stacey.

"Et chaque partie signifie que vous pouvez expédier un produit ?" "En général, oui," dit-elle.

"Et chaque produit expédié signifie un mille dollars", explique Jonas. "Un millier de fois par unités de mille dollars, c'est combien d'argent ?"

À l'unisson, nos visages se tourner vers la montagne. "Un million de dollars," dis-je avec admiration.

"à une seule condition !" dit Jonas. "Que vous obtenez ces pièces dans et hors de la chaleur-traiter et expédié comme un produit fini avant que vos clients bénéficient d'assez d'attendre et aller ailleurs !"

Il nous regarde, ses yeux passant d'un face à face.

"Pouvez-vous vous permettre d'exclure toute possibilité," demande-t-il, "en particulier l'un c'est aussi facile d'invoquer comme un changement de politique ?"

Tout le monde est calme.

"Au fait, je vous en dirai plus sur la façon d'étudier les coûts dans un instant. Mais une chose de plus", explique Jonas. "Je veux savoir où vous n'inspection de qualité sur les pièces d'étranglement".

Je lui expliquer que plus ce contrôle est effectué avant l'assemblage final.

"Montre-moi", dit Jonas.

Nous avons donc rendez-vous sur un domaine où nous ne les contrôles qualité. Jonas s'interroge sur les pièces d'étranglement que nous rejetons. Immédiatement, Bob points à une palette empilée avec pièces en acier brillant. En plus d'entre eux est une feuille de papier rose, qui indique la qualité du rejet par CON- TROL, C.R. ou comme on dit. Bob ramasse la veste de travail et lit les formes à l'intérieur.

"Je ne suis pas certain de ce qu'est le problème avec eux, mais ils doivent être défectueux pour quelque raison," dit Bob.

Jonas vous demande "Est-ce que ces pièces viennent à travers un obstacle ?"

"Ouais, ils l'ont fait," dit Bob.

"Savez-vous ce que le rejet par C.R. a fait pour vous ?" demande à Jonas.

"Cela signifie que nous avons à la ferraille d'une centaines de pièces", dit Bob.

"Non, pensez encore", dit Jonas. "Ce sont des pièces d'étranglement." Il se lève sur moi ce qu'il en venir.

"Nous avons perdu du temps sur l'impasse," dis-je. Jonas tourne vers moi.

"Exactement !" dit-il. "Et qu'est-ce que le temps perdu sur un bot- tleneck ? Cela signifie que vous avez perdu le débit."

"Mais vous n'êtes pas dire qu'il faut ignorer la qualité, êtes-vous ?" demande à Bob.

"Absolument pas. Vous ne pouvez pas faire de l'argent longtemps sans un produit de qualité", explique Jonas. "Mais je suggère que vous utilisez le contrôle qualité d'une manière différente."

Je demande, "Tu veux dire que nous devrions mettre à l'avant du cou- bouteille ?"

Jonas soulève un doigt et dit, "très sensibles d'entre vous. Assurez-vous que l'étranglement ne fonctionne que sur les bonnes pièces en éliminant celles qui sont défectueuses. Si vous avez une partie de la ferraille avant d'atteindre l'étranglement, tout ce que vous avez perdu est un article mis au rebut. Mais si vous supprimer la partie après qu'il a passé l'obstacle, vous avez perdu du temps qui ne peuvent pas être récupérés."

"Supposons que nous obtenir qualité inférieure en aval de l'étranglement ?" dit Stacey.

"C'est un autre aspect de la même idée", explique Jonas. "S'assurer que le processus d'étranglement des contrôles sur pièces sont très bonnes, donc ces pièces ne deviennent pas un défaut de traitement ultérieur. Es-tu avec moi ?"

Bob dit, "Juste une question : où trouver l'inspec- teurs ?"

"Quel est le problème avec le changement de ceux que vous avez déjà à l'étranglement ?" demande à Jonas.

"C'est quelque chose que nous pouvons penser," Je lui dis. "C'est bien. Revenons sur les bureaux", explique Jonas.

Nous revenons à l'immeuble de bureaux et de répondre dans la salle de conférence.

"Je veux être absolument sûr que vous comprenez l'importance de l'étranglement," dit Jonas.

"Chaque fois qu'un étranglement termine une partie, vous permettent de livrer un produit fini. Et combien est-ce que cela signifie pour vous à la vente ?"

"Il est en moyenne autour de 1 000 dollars l'unité," dit Lou.

"Et vous avez peur de dépenser un dollar ou deux à l'étranglement afin de les rendre plus productifs ?" demande-t-il. "Tout d'abord, que pensez-vous que le coût de, disons, l'X est la machine pendant une heure ?"

Lou dit, "ce n'est bien établi. Il nous en coûte \$32.50 par heure."

"et de chaleur-traiter ?"

"C'est \$21 par heure," dit Lou.

"Les deux de ces montants ne sont pas correctes", explique Jonas.

"Mais nos données de coût-"

"Les chiffres sont faux, non pas parce que vous avez fait une erreur calculant, mais parce que les coûts ont été déterminés comme si ces centres de travail existaient dans l'isolement", explique Jonas. "Je m'explique : quand j'étais un physicien, les gens viennent me voir de temps en temps à des problèmes en mathématiques qu'ils ne pouvaient pas résoudre. S m'a demandé de vérifier leur nombre pour eux. Mais après un moment j'ai appris à ne pas perdre mon temps à contrôler le nombre, parce que les chiffres étaient presque toujours raison. Cependant, si j'ai vérifié les *hypothèses*, ils étaient presque toujours tort."

Jonas sort un cigare de sa poche et l'allume avec une allumette.

"C'est ce qui se passe ici," dit-il entre les bouffées. "Vous avez calculé le coût d'exploitation de ces deux centres de Travaux publics ac- d'après les procédures comptables standard . . . *Sans ré-*ring le fait que les deux sont d'étranglement."

"Comment est-ce que cela change leurs coûts ?" demande Lou.

"Ce que vous avez appris est que la capacité de l'usine est égale à la capacité de son étranglement," dit Jonas. "Quelle que soit l'étranglement produire en une heure est l'équivalent de ce que l'usine produit en une heure. Alors ... une heure perdue à un étranglement est une heure perdue pour l'ensemble du système."

"Bon, nous sommes avec vous, dit Lou.

"Alors quel serait le coût pour cette plante entière d'être ralenti pendant une heure ?" demande à Jonas.

"Je ne peux vraiment pas dire, mais il serait très coûteux," admet Lou.

"Dis-moi quelque chose," demande à Jonas. "Combien ça coûte vous de faire fonctionner votre plante chaque mois ?"

Lou dit : "Nos dépenses d'exploitation total est d'environ 1,6 million par mois."

"Et nous allons juste prendre la machine X par exemple," dit-il. "Combien d'heures par mois avez-vous dit qu'elle est disponible pour les produc- tion ?"

"Sur 585", dit Ralph.

"Le coût réel d'un goulot d'étranglement est la charge totale du système divisé par le nombre d'heures d'étranglement produit", explique Jonas. "Qu'est-ce que cela ?"

Lou sort sa calculatrice à partir de sa poche de manteau et frappe dans les chiffres.

"C'est \$2 735," dit Lou. "Maintenant, attendez une minute. N'est-ce pas ?"

"Oui, c'est exact, dit Jonas. "Si votre d'étranglement ne fonctionnent pas, vous n'avez pas seulement une perte de \$32 ou \$21. Le véritable coût est le coût de l'heure de l'ensemble du système. Et c'est vingt-sept *cents* dollars."

Lou est estomaqué.

"Qui met un point de vue différent sur elle", dit Stacey.

"Bien sûr, il le fait," dit Jonas. "Et avec cela à l'esprit, comment pouvons-nous optimiser l'utilisation de l'étranglement ? Il y a deux princi- pal thèmes sur lesquels vous avez besoin de se concentrer . . .

"D'abord, assurez-vous que le temps d'étranglement" n'est pas gaspillé," dit-il. "Comment est le temps d'un étranglement gaspillés ? Une façon est d'être inactifs pendant une pause déjeuner. Un autre est pour elle d'être pro- transformation des pièces défectueuse - ou qui deviennent défectueux au moyen d'un travailleur négligent ou mauvais contrôle de processus. Une troisième manière de perdre son temps est un obstacle pour le faire fonctionner sur les pièces que vous n'avez pas besoin."

"Tu veux dire ?" demande de pièces de Bob.

"Je veux dire tout ce qui n'est pas dans la demande actuelle," dit-il. "Parce que ce qui se passe lorsque vous construisez l'inventaire maintenant que vous ne pourrez pas vendre pendant des mois dans l'avenir ? Vous êtes sacrifier pres- ent de l'argent pour l'avenir de l'argent ; la question est de votre flux de trésorerie de la soutenir ? Dans votre cas, absolument pas."

"Il a raison", admet Lou.

"Alors que l'étranglement de ne travailler que sur ce qui va contribuer à le débit *aujourd'hui* . . . pas de 9 mois à partir de maintenant, dit Jonas. "C'est un moyen d'accroître la capacité de la bouteille- cous. L'autre manière vous augmenter la capacité d'étranglement est de prendre une partie de la charge de l'étranglement et le donner à des non-bouteille- cous."

Je demande, "Ouais, mais comment faisons-nous cela ?"

"C'est pourquoi j'ai posé ces questions quand nous étions à l'usine", dit-il. "Est-ce que toutes les parties doivent être traitées par l'étranglement ? Si non, ceux qui ne peuvent être transférés à des non- étranglement pour traitement. Et le résultat est que vous gagnez sur votre capacité d'étranglement. Une deuxième question : avez-vous d'autres machines pour faire le même processus ? Si vous avez des machines, ou si vous avez un vendeur avec le bon équipement, vous pouvez transférer de la bouteille- cou. Et, encore une fois, vous n'acquièrez la capacité qui vous permet d'augmenter le débit."

Je viens dans la cuisine pour le petit déjeuner, le lendemain matin, et s'asseoir à un grand bol de gruau de ma mère . . . que j'ai détesté depuis que j'étais enfant. Je suis à regarder l'avoine (et le gruau est regardant fixement en arrière) quand maman/grand-mère vous demande "Alors comment a fait tout ce qu'il aller la nuit dernière ?"

Je dis : "Eh bien, en fait, vous et les enfants étaient sur la bonne voie pour le dîner."

"Nous avons été ?" demande à Dave.

"Nous avons besoin de faire l'Herbies aller plus vite," dis-je. "Et la nuit dernière, Jonas a souligné certaines façons de le faire. Nous avons donc beaucoup appris."

"Eh bien, maintenant, n'est-ce pas une bonne nouvelle", dit ma mère.

Elle verse une tasse de café pour elle-même et s'assoit à la table. C'est calme pour un moment. Puis je remarque que la maman et les enfants envisagent les uns les autres.

"Quelque chose de mal ?" Je demande.

"Leur mère a appelé hier soir pendant votre absence", dit ma mère.

Julie a été l'appel de la kids régulièrement depuis son départ. Mais pour quelque raison que ce soit de son propre chef, elle ne fonctionne toujours pas leur dire où elle est. Je suis en train de débattre si l'embauche un détective privé pour savoir où elle se cache.

"Sharon dit qu'elle a entendu quelque chose quand elle était au téléphone à parler," dit ma mère.

Je regarde Sharon.

"Vous savez que la musique grand-père écoute toujours ?" dit-elle. Je dis, "Tu veux dire grand-père Barnett ?"

"Uh-huh, tu sais," dit-elle, "la musique que vous endort, avec les-quels sont-ils ?"

"violons", dit Dave.

"droit, L Violons," Dit Sharon. "Eh bien, Quand Maman N'était pas parler, j'ai entendu dire qu'au téléphone hier soir."

"J'ai entendu 'em aussi," dit Dave.

"Vraiment ?" Je dis. "C'est très intéressant. Merci à vous deux d'avoir remarqué cela. Peut-être que je vais donner à grand-maman et grand-papa Barnet- un autre appel aujourd'hui."

Je termine mon café et de se lever.

"Alex, vous n'avez pas encore touché votre gruau," dit Maman.

Je Lean Vers le bas Et Kiss Son Sur L Joue. "Désolé, Je suis Fin Pour l'école."

Je vague pour les enfants et pressé de prendre mon porte-documents.

"Eh bien, Je vais Juste Avoir À Sauvegarder Il Afin Vous Pouvez Manger Il Demain," dit ma mère.

20

En conduisant à l'usine, je passe devant le motel où Jonas dormi la nuit dernière. Je sais qu'il est parti depuis longtemps - il avait un 6:30 .M. Un avion à prendre. J'ai offert de le chercher ce matin et le conduire à l'aéroport, mais (heureusement pour moi) il a refusé et m'a dit qu'il prendre un taxi.

Dès que j'arrive à l'office, je dis à Fran d'organiser une rencontre avec le personnel. Pendant ce temps, je commence à écrire une liste des actions Jonas a suggéré hier soir. Mais Julie vient à l'esprit et ne partiront pas. Je ferme la porte de mon bureau et s'asseoir à mon bureau. Je trouve le nombre de parents de Julie et le composer.

Le premier jour après avoir quitté Julie, ses parents ont appelé pour me demander si j'avais rien entendu. Ils n'ont pas été rappelé depuis. Il y a un jour ou deux, j'ai essayé de prendre contact avec eux pour savoir s' *ils* avaient entendu parler de rien. J'appelle dans l'après-midi et j'ai parlé à la mère de Julie, Ada. Elle a dit qu'elle ne savait pas où était Julie. Même alors, je n'ai pas tout à fait la croire.

Ada maintenant réponses.

"Salut, c'est Alex," Je lui dis. "Permettez-moi de parler à Julie." Ada est agité. "Eh bien, euh, ah ... elle n'est pas ici." "Oui, elle est."

J'entends Ada soupir.

"Elle *est* là, n'est-elle pas," dis-je.

Enfin Ada dit, "elle ne veut pas vous parler."

"Combien de temps, Ada ? Combien de temps a-t-elle été là ? Avez-vous menti à moi même que le dimanche soir quand j'appelle ?"

"Non, nous n'étions pas *mentir* à vous," dit-elle avec indignation. "Nous n'avions aucune idée où elle était. Elle était avec son amie, Jane, pour quelques jours."

"Bien sûr, et qu'en est-il de l'autre jour, quand j'appelle ?"

Tout simplement "Julie m'a demandé de ne pas dire où elle était," dit Ada, "et je ne devrait même pas vous dire maintenant. Elle veut être toute seule pendant un moment."

"Ada, J'ai besoin de parler avec elle," dis-je.

"Elle ne fera pas venir au téléphone," dit Ada. "Comment savez-vous jusqu'à ce que vous avez demandé ?"

Le téléphone sur la fin de l'Ada est déposé sur la table. Traces disparaître et revenir une minute plus tard.

"Elle dit qu'elle t'appelle quand elle est prête," dit Ada. "Qu'est-ce que cela signifie ?"

"Si vous n'avait pas négligé sa toutes ces années, tu ne serais pas dans cette situation," dit-elle.

"Ada-"

"Au revoir," dit-elle.

Elle raccroche le téléphone. J'essaie de rappeler tout de suite, mais il n'y a pas de réponse. Après quelques minutes, je force mon esprit à se préparer à parler au personnel.

À 10 heures, la réunion commence dans mon bureau.

"J'aimerais savoir ce que vous pensez de ce que vous avez entendu la nuit dernière," dis-je. "Lou, quelle a été votre réaction ?"

Lou dit : "Eh bien . . . Je ne pouvais pas croire ce qu'il a été dit- ment environ une heure d'un étrangement. Je suis rentré à la maison hier soir et j'ai pensé qu'il dessus pour voir si tout cela avait un sens. Et, en fait, nous avons eu tort à propos de la perte d'une heure d'un goulot d'un coût de 2 700."

"Nous avons été ?" Je demande.

"Seulement 80 % de nos produits par le bot- tenecks", déclare Lou comme il prend un morceau de papier de sa poche de chemise. "Alors, le coût devrait être plus vrais que quatre-vingt pour cent de nos dépenses de fonctionnement, et qui vient à 2 188 \$ l'heure-pas

2 735 \$."

"Oh," dis-je. "Je suppose que vous avez raison."

Et puis Lou sourit.

"Néanmoins, dit-il, je dois admettre que c'était tout à fait un oeil- l'ouvreur pour examiner la situation de ce point de vue."

"Je suis d'accord," dis-je. "Qu'en est-il du reste de vous ?"

Je vais d'une personne à l'autre autour de l'office de demander des réactions, et nous sommes tous à peu près d'accord. Même ainsi, Bob semble réticente à s'engager à certains des changements Jonas parlait. Et Ralph n'est pas sûr encore où il entre en jeu. Mais Stacey est un ardent défenseur.

Elle résume, en disant : "Je pense que c'est le bon sens de l'évolution des risques."

"Bien que je suis nerveux au sujet de tout ce qui augmente les frais de fonctionnement en ce moment," dit Lou, "Je suis d'accord avec Stacey. Comme Jonas l'a dit, nous pouvons faire face à un plus grand risque juste rester sur le chemin que nous avons suivi."

Bob soulève l'une de ses mains à la viande dans la préparation d'un com- ment.

"d'accord, mais une partie de ce que Jonas a parlé de sera plus facile et plus rapide de faire se produire que le reste, dit-il. "Pourquoi ne pas aller de l'avant avec la plus facile des choses tout de suite et voir quel genre d'effet qu'ils ont alors que nous sommes en train d'élaborer les autres."

Je lui dis, "cela paraît raisonnable. Que feriez-vous en premier ?"

"Je pense que je veux déplacer le C.R. Les points d'inspection, d'abord à vérifier que les pièces à l'étranglement," dit Bob. "L'autre

C.r. mesures vont prendre un peu de temps, mais nous pouvons avoir un inspecteur de pré-vérification de pièces d'étranglement en un rien de temps par la fin de la journée si vous voulez."

Je hoche la tête. "C'est bien. Qu'en est-il de nouvelles règles pour les pauses déjeuner ?" "Nous aurions peut-être un cri ou deux de l'Union européenne," dit-il.

Je secoue la tête. "Je pense qu'ils vont aller avec elle. Régler les détails et je vais parler à O'Donnell."

Bob fait une remarque sur le tampon de papier sur ses genoux. Je me lève et l'étape autour du bureau de souligner ce que je m'apprête à dire.

"L'une des questions soulevée hier soir Jonas vraiment frappé la maison pour moi," Je leur dis. "Pourquoi sommes-nous rendre le travail d'étranglement sur l'inventaire qui n'augmentera pas le débit ?"

Bob regarde Stacey, et elle revient sur lui. "C'est une bonne question," dit-elle.

Bob dit, "Nous avons pris la décision-"

"Je sais que la décision," dis-je. "Construire l'inventaire pour maintenir l'efficacité." Mais notre problème n'est pas l'efficacité. Notre problème est notre carnet de commandes en souffrance. Et c'est très visible à nos clients et à la gestion de la division. Nous devons faire positivement quelque chose pour améliorer nos performances, la date d'échéance et Jonas nous a donné l'idée de ce que quelque chose doit être.

"Jusqu'à maintenant, nous avons des ordres accélérée sur la base du qui est crié le plus fort," dis-je. "Désormais, la fin de l'ordre devraient avoir priorité sur les autres. Une commande c'est deux semaines de retard à la priorité d'un ordre c'est une semaine de retard, et ainsi de suite."

"Nous avons essayé que de temps à autre dans le passé," dit Stacey.

"Oui, mais la clé est cette fois nous assurez-vous que le traitement d'étranglement sont parties de ces ordres en retard selon le même prioritaire," dis-je.

"C'est la saine approche du problème, Al," dit Bob, "Et maintenant, comment réussissons-nous ?"

"Nous avons pour savoir laquelle l'inventaire en route vers la bouteille cou- est nécessaire à la fin de l'ordre et qui est simplement aller à fin

Jusqu'à un entrepôt. Ainsi, voici ce que nous devons faire," dis-je. "Ralph, je veux que vous nous faire une liste de toutes les commandes en souffrance. Les avoir classés par priorité allant de la la plupart des jours de retard pour le moins de jours de retard. Combien de temps pouvez-vous avoir que pour nous ?"

"Eh bien, qu'en lui-même ne prendra pas très longtemps," dit-il. "Le problème est que nous avons les mensuels de fonctionner."

Je secoue la tête. "Rien n'est plus important pour nous, maintenant que de faire de l'étranglement plus productifs. Nous avons besoin de cette liste dès que possible, car une fois que vous avez, je veux que vous travailler avec Stacey et son peuple dans le contrôle des stocks, renseignez-vous sur les parties doivent encore être traitées par l'une ou l'autre de l'étranglement d'achever les commandes."

J'en viens à Stacey.

"Une fois que vous connaissez les éléments manquants, se réunir avec Bob et programmer l'étranglement pour commencer le travail sur les pièces pour la dernière commande première, la prochaine dernière, et ainsi de suite."

"Que sur les parties qui ne passent pas par l'une ou l'étranglement ?" demande à Bob.

"Je ne vais pas te préoccuper de ceux qui sont à l'heure actuelle," Je lui dis. "Nous allons travailler sur l'hypothèse que tout ce qui n'est pas nécessaire de passer par un goulot d'étranglement est soit en attente dans l'avant de l'ensemble déjà, ou sera au moment de l'embouteillage les pièces arrivent."

Bob acquiesce.

"Tout le monde s'il ?" Je demande. "Rien d'autre n'a la priorité sur cette. Nous n'avons pas le temps de faire un pas en arrière et faire une sorte de numéro de siège où chacun prend six mois pour réfléchir. Nous savons ce que nous avons à faire. Nous allons le faire."

Ce soir, je conduis le long de l'Interstate. Autour de sun- set, je suis à la recherche autour du toit des maisons de banlieue à l'autre côté de l'autoroute. Un signe va par qui dit Je suis deux milles à partir de la sortie de Forest Grove. Julie's parents vivent à Forest Grove. *Je profite de cette sortie.*

Ni le savoir Barnetts ni Julie J'arrive. J'ai dit à ma mère de ne pas informer les enfants. J'ai simplement sauté dans la voiture après le travail et dirigée vers le bas ici. J'en ai assez de ce jeu de cache-cache elle joue.

D'une autoroute à quatre voies, je me tourne sur un bon revêtement rue qui serpente dans un quartier tranquille. C'est un beau quartier. Les maisons sont sans aucun doute coûteux et les pelouses sans exception sont impeccables. Les rues sont bordées de

Avec arbres obtenir juste les nouvelles feuilles du printemps. Ils sont dans le vert brillant soleil d'or.

Je vois la maison à mi-chemin dans la rue. C'est les deux étages en brique peinte en blanc colonial. Il a des volets. Les volets sont en aluminium et n'ont pas de charnières ; ils ne sont pas fonctionnels mais traditionnelles. C'est là que Julie a grandi.

Je park la Mazda en bordure de rue en face de la maison. Je chercher l'entrée, et assez sûr, il y a l'Accord de Julie en face du garage.

Avant que j'ai atteint la porte, elle s'ouvre. Ada Barnet est debout derrière l'écran. Je vois sa main atteindre vers le bas et cliquez sur l'écran de verrouillage de porte comme je l'approche.

"Bonjour," dis-je.

"Je vous ai dit qu'elle ne veut pas vous parler," dit Ada. "Est-ce que vous venez de lui demander s'il vous plaît ?" Je demande. "C' est ma femme."

"Si vous voulez parler à Julie, vous pouvez le faire à travers sa loi- yer," dit Ada.

Elle commence à fermer la porte.

Je dis, "Ada, je ne quitte pas jusqu'à ce que je parle à votre fille."

"Si vous ne quittez pas, je vais appeler la police de vous avoir retiré de notre propriété", explique Ada Barnet.

"Alors je vais attendre dans ma voiture," dis-je. "Vous n'êtes pas propriétaire de la rue."

La porte se ferme. Je marche sur la pelouse et sur le côté- à pied, et d'obtenir dans la Mazda. Je m'asseoir là et regarder la chambre. Chaque tellement souvent, je remarque les rideaux bouger derrière la vitre de la maison de Barnet. Après environ quarante cinq minutes, le soleil s'est couché et je pense sérieusement me demander combien de temps je peux m'asseoir ici lorsque la porte avant s'ouvre à nouveau.

Julie quitte. Elle porte des jeans et des baskets et un pull. Les jeans et baskets font paraître jeune. Elle re- moi l'esprit d'une adolescente rencontre un ami de ses parents disparu de prouver. Elle tombe sur la pelouse et je sors de la voiture. Quand elle est d'environ dix pieds plus loin qu'elle s'arrête, comme si elle s'inquiète au sujet d'obtenir trop près, où je pourrais l'attraper, la tirer dans la voiture, et dur comme le vent à ma tente dans le désert ou quelque chose. Nous attendons les uns les autres. Je glisse mes mains dans mes poches.

Pour commencer, je dis, "So . . . Comment avez-vous été ?"

"Si vous voulez savoir la vérité," dit-elle, "J'ai été pourri. Comment avez-vous été ?"

"inquiet sur vous."

Elle regards loin. Je tape le toit de la Mazda. "Let's go for a Ride," dis-je.

"Non, je ne peux pas," dit-elle.

"Comment faire un marcher alors ?" Je demande.

"Alex, dis-moi simplement ce que tu veux, d'accord ?" dit-elle. "Je veux savoir pourquoi vous faites cela !"

"Parce que je ne sais pas si je veux être marié à vous tous- plus," dit-elle. "n'est-ce pas évident ?"

"Bien, ne peut pas nous parler ?" Elle ne dit rien.

"Allez," dis-je. "Prenons que marche-qu'une fois autour du bloc. Sauf si vous voulez donner les voisins beaucoup à parler."

Julie regarde autour de lui à la maison et se rend compte que nous sommes un spectacle. Maladroitement, elle pas vers moi. Je tiens ma main. Elle ne veut pas le prendre, mais nous tourner ensemble et commencer une promenade le trottoir. Je vague à la maison et la note Barnett rafale d'un rideau. Julie et je marche d'une centaine de pieds dans la pénombre avant de nous dire quoi que ce soit. J'ai enfin briser le silence.

"Regardez, je suis désolé pour ce qui s'est passé ce week-end," Je lui dis. "Mais quoi d'autre pourrais-je faire ? Davey attendaient que je-"

"Elle n'était pas parce que vous êtes allé sur la randonnée avec Davey," dit-elle. "C'était juste la dernière paille. Tout d'un coup, je juste ne pourrais pas le supporter plus. J'ai dû m'échapper."

"Julie, pourquoi n'avez-vous pas au moins laissez-moi savoir où vous étiez ?"

"Écoute," dit-elle. "Je suis allé loin de vous afin que je puisse être seul."

Hésitant, je demande, "Alors ... vous voulez un divorce ?" "Je ne sais pas encore," dit-elle.

"Eh bien, quand vous savez ?"

"Al, cela a été un temps très mitigé pour moi," dit-elle. "Je ne sais pas quoi faire. Je ne peux pas décider quoi que ce soit. Ma mère me dit une chose. Mon père me dit quelque chose d'autre. Mes amis me disent autre chose. Tout le monde sauf moi sait ce que je dois faire."

"Vous êtes allé au large d'être par vous-même pour prendre une décision qui affecte à la réunion conjointe nous deux ainsi que nos enfants. Et vous êtes à l'écoute

:o tout le monde sauf les trois autres personnes dont les vies vont

:o être vissé vers le haut si vous ne revenez pas," dis-je.

"C'est quelque chose que j'ai besoin de comprendre par moi-même, loin des pressions de Tom vous trois."

"Tout ce que je dis, c'est que nous parlons de ce qui te tracasse."

Elle soupire, exaspéré et dit, "Al, nous avons été plus d'un million de fois déjà !"

"Ok, regarde, juste me dire : êtes-vous d'avoir une liaison ?" Julie s'arrête.

Nous avons atteint l'angle.

Dit-elle froidement, "je pense que j'ai été assez loin de vous."

Je suis là pour un moment qu'elle tourne et retourne vers la maison des parents. J'ai rattraper avec elle.

Je dis, "Et bien ? Êtes-vous ou n'êtes-vous pas ?"

"Bien sûr que je ne suis pas d'avoir une liaison !" Elle hurle. "Tu crois que je serais rester avec mes *parents* si je devais avoir une liaison ?"

Un homme qui se promène son chien se retourne et regarde-nous. Julie et je lui passé stride raide dans le silence.

Je murmure à Julie, "J'ai juste eu à connaître . . . c'est tout."

"Si tu pense que j'avais laisser mes enfants juste pour avoir une aventure avec un étranger, vous n'avez aucune compréhension de qui je suis," dit-elle.

Je me sens comme si elle l'avait giflé mon visage.

"Julie, je suis désolé," Je lui dis. "Ce genre de chose se produit parfois, et j' ai juste besoin de s'assurer de ce qui se passe.

Elle ralentit sa marche. Je mis ma main sur son épaule. Elle écarte au loin.

"Al, J'ai été malheureux pendant un long moment," dit-elle. "Et je vais vous dire quelque chose : je me sens coupable. Je me sens comme si je n'ai pas le droit d'être malheureux. Je sais juste que je suis."

Avec de l'irritation, je vois que nous sommes de retour devant la maison des parents. La marche a été trop court. Ada est debout à la vue à la fenêtre. Julie et j'arrête. J' appuyer contre l'aile arrière de la Mazda.

"Pourquoi ne pas vous emballer vos choses et viens avec moi à la maison," je pense, mais c'est de secouer la tête avant que j'ai même fini la phrase.

"Non, je ne suis pas prêt à le faire," dit-elle.

"Bien, regardez," dis-je. "Le choix est le suivant : vous restez loin et nous obtenir un divorce. Ou bien nous revenir ensemble et lutte pour faire le travail de mariage. Plus vous restez loin, plus nous allons à la dérive de l'autre et vers un divorce. Et si nous obtenons un divorce, vous savez ce qu'il va se passer. Nous avons vu de hap- pen encore et encore pour nos amis. Voulez-vous vraiment cela ? Allez, viens à la maison. Je vous promets que nous pouvons faire mieux."

Elle secoue la tête. "Je ne peux pas, Al. J'ai entendu trop de prom-ises avant."

Je dis, "Alors vous voulez un divorce ?" Julie dit :

"Je vous ai dit, je ne sais pas !"

"Okay," dis-je finalement. "Je ne peux pas décider pour vous. C'est peut-être votre décision. Tout ce que je peux dire, c'est I want you back. Je suis sûr que c'est ce que les enfants veulent aussi. Appelez-moi quand vous savez ce que *vous* voulez."

"C'est exactement ce que j'ai prévu de faire, Al."

Je suis dans le Mazda et démarrer le moteur. Rouler la fenêtre, j'attends jusqu'à elle alors qu'elle se tient sur le trottoir à côté du parking.

"Vous savez, je n'arrive à vous aimer," Je lui dis.

Enfin ce fond d'elle. Il s'agit de la voiture et se penche vers le bas. À travers la fenêtre, je prends sa main pour un moment. Elle m'embrasse. Puis sans un mot, elle se lève et s'en va ; à mi-chemin à travers la pelouse, elle s'introduit dans une exécution. J'ai regarder jusqu'à ce qu'elle a disparu par la porte. Puis je secoue la tête, mettre la voiture dans le pignon, et en voiture.

21

Je suis à la maison par 10 heures cette nuit. Déprimé, mais accueil. En fouillant dans le réfrigérateur, J'essaie de trouver le dîner, mais vous avez à régler pour des spaghettis froids et un reste de pois. Lavez- ing-le avec un reste de la vodka, J'ai dîner au découragement.

Je me demande si je mange ce que je vais faire si Julie ne revient pas. Si je n'ai pas de femme, est-ce que je commence à ce jour les femmes ? Où puis-je les rencontrer ? J'ai une vision soudaine de me tenir dans le bar de l'Holiday Inn Bearington, tenter d'être sexy tout en demandant aux femmes étranges, "quelle est votre signe ?"

C'est *que* mon destin ? Mon Dieu. Et de toute façon, n'aime que même les lignes de travail de nos jours ? N'ont-ils jamais ?

Je dois connaître *quelqu'un* à sortir avec.

Pendant un moment, j'y pense à toutes les femmes que je connais. Qui sortait avec moi ? Qui devrais-je veux sortir avec ? Il ne faut pas longtemps pour épuiser la liste. Puis une femme vient à l'esprit. Se lever de mon fauteuil, je vais sur le téléphone et de passer environ cinq minutes à regarder.

Dois-je ?

Nerveusement, je compose le numéro. J'ai raccroché avant qu'elle sonne. Je fixe le téléphone un peu plus. Oh, ce que l'enfer ! Tout ce qu'elle peut faire est de dire non, non ? Je compose à nouveau le numéro. Il sonne environ dix fois avant que quelqu'un réponde.

"Bonjour." c'est son père.

"Puis-je parler à Julie s'il vous plaît."

Pause. "Juste une minute."

Les moments passer.

"Bonjour ?" dit Julie.

"Salut, c'est moi."

"Al ?"

Je dis, "Ouais, écoutez, je sais que c'est tard, mais je veux juste vous demander quelque chose."

"S'il s'agit d'obtenir un divorce ou le retour à la maison-"

"Non, non, non," Je lui dis. "Je me demandais juste si bien que vous faites votre choix, il n'y aurait aucun mal à nous voir les uns les autres de temps en temps."

Dit-elle, "Et bien ... Je suppose que non."

"C'est bien. Que faites-vous samedi soir ?" Je demande.

Il y a un moment de silence comme le sourire se forme sur son visage. Amusée, elle lui demande, "Est-ce que vous demandez pour une date ?"

"Oui, je le suis."

pause longue.

Je dis, "Si vous voulez sortir avec moi ?" "Oui, je voudrais que beaucoup," dit-elle enfin. "Très bien. Que diriez-vous à 7 h 30 ?"

"Je serai prêt", dit-elle.

Le lendemain matin dans la salle de conférence, nous avons les deux superviseurs de l'étranglement avec nous. Par "nous", je veux dire Stacey, Bob, Ralph et moi. Ted Spencer est le superviseur responsable de la traiter à la chaleur des fours. C'est un type plus âgé avec des cheveux qui ressemble à de la laine d'acier et un corps comme un fichier d'acier. Nous avons lui et Mario DeMonte, superviseur du centre d'usinage avec la NCX-10. Mario est aussi vieux que Ted, mais plus juteux.

Ralph Stacey et les deux ont les yeux rouges. Avant que nous nous sommes assis, ils m'ont parlé du travail investi dans ce matin, réunion.

Obtenir la liste des commandes en souffrance a été facile. L'ordinateur les énumère et triés en fonction de retard. Rien à elle, n'a même pas pris une minute. Mais ensuite, ils ont dû aller sur les factures de matériel pour chacun des ordres et savoir quelles parties sont effectuées par l'étranglement. Et ils avaient d'établir s'il y avait à faire l'inventaire de ces pièces. Qui a eu la plus grande partie de la nuit.

Nous tous avons nos propres photocopies d'une list Ralph a avait préparé. Énumérés dans l'impression est un grand total de soixante sept dossiers, notre carnet de commandes en souffrance. Ils ont été triés de la plupart des jours passé-en raison de moins-jours. Le pire, en haut de la liste, est un ordre qui est de cinquante-huit jours après la date de livraison promise par le marketing. Les meilleurs sont en retard d'une journée ; il y a trois de ces commandes.

"Nous avons fait quelques vérifications", dit Ralph. "Et à propos de quatre-vingt-dix pour-cent de la souffrance actuelle ont des pièces qui passent par l'une ou l'autre des opérations d'étranglement. De ce nombre, environ quatre-vingt-cinq pour cent ont lieu jusqu'à l'assemblée générale parce qu'on attend pour les parties à arriver avant que nous pouvons construire et bateau."

"Alors, il est évident ces parties obtenir première priorité", j'explique aux deux surveillants. Puis Ralph dit, "Nous avons fait une liste pour les traiter à la chaleur et la NCX-10 quant à quelles parties ils ont chacun à traiter et dans quel ordre-là encore, la même séquence de dernière commande à moins de retard. Dans un jour ou deux on peut générer la liste par ordinateur et cesser de brûler la nuit."

"Fantastique, Ralph. Je pense que tous les deux vous et Stacey ont fait un travail superbe," Je lui dis. Puis je me tourne vers Ted et Mario. "Maintenant, tous les messieurs vous avez à faire est d'avoir vos contremaîtres commencer en haut de la liste et faire leur chemin vers le bas."

"Cela semble assez facile," dit Ted. "Je pense que nous pouvons han- dle que."

"Vous savez, nous avons peut-être d'aller visiter certains de ces vers le bas", explique Mario.

"de sorte que vous aurez à faire un peu de creuser par l'inventaire", dit Stacey. "Quel est le problème ?"

Mario fronce et dit, "Pas de problème. Vous avez juste envie de faire ce qui est sur cette liste, n'est-ce pas ?"

"Ouais, c'est aussi simple que ça," dis-je. "Je ne veux pas voir l'un de vous à travailler sur quelque chose qui n'est pas sur cette liste. Si le problème d'étiquetage vous donner, dites-leur de venir me voir. Et être sûr que vous vous en tenez à la séquence nous vous avons donné."

Ted et Mario les ADI.

J'en viens à Stacey et dire, "Vous ne comprendre combien il est important pour l'étiquetage d'interférer avec cette liste prioritaire, n'est-ce pas ?"

Stacey dit, "d'accord, mais vous devez me promettre que vous ne pourrez pas le changer à cause de la pression du marketing."

"Ma parole d'honneur," Je lui dis. Puis-je dire à Ted et Mario, "tout à fait sérieusement, j'espère que vous deux gars savent que traiter à la chaleur et la NCX-10 sont les processus les plus importants dans toute l'usine. La façon dont vous pouvez gérer ces deux pourrait très bien déterminer si cette plante a un avenir."

"Nous ferons de notre mieux," dit Ted.

"Je peux vous assurer qu'ils seront," déclare Bob Donovan.

Juste après cette réunion, j'ai rendez-vous dans le couloir vers le personnel relations pendant une rencontre avec Mike O'Donnell, le président local de l'Union européenne. Quand je marche, mon chef du personnel, Scott Dolin, est

La préhension de sa chaise avec accoudoirs white knuckles, tandis que O'Donnell parle au sommet de sa voix.

"Quel est le problème ici ?" Je demande.

"Vous savez très bien ce qu'est le problème : votre nouveau déjeuner à la chaleur et des règles de traitement et de n/c de l'usinage," dit O'Donnell. "Ils sont en violation du contrat. Je vous renvoie à l'article 7, para- graphe 4 . . ."

Je l'ai dit, "OK, attendez une minute, Mike. Il est temps que nous avons donné au syndicat une mise à jour sur la situation de l'usine."

Pour le reste de la matinée je pour lui décrire la situation l'usine est en. Puis-je lui dire une partie de ce que nous avons découvert et expliquer pourquoi les changements sont nécessaires.

Pour conclure, je dis, "Vous comprenez, n'est-ce pas, que c'était probablement seulement aller à affecter environ vingt personnes au niveau le plus ?"

Il hoche la tête.

"Regardez, je vous remercie d'essayer de vous expliquer tout cela," dit-il. "Mais nous avons obtenu un contrat. Maintenant, si on regarde dans l'autre sens sur une seule chose, qu'est-ce à dire que vous ne pourrez pas commencer à changer quoi que ce soit d'autre que vous n'aimez pas ?"

Je dis, "Mike, en toute honnêteté, je ne peux pas vous dire qu'en bas de la route, nous n'aurez pas besoin d'effectuer d'autres changements. Mais nous sommes finalement parler d'emplois. Je ne te demande pas de réduction des salaires ou des concessions sur les avantages. Mais je demande de la souplesse. Nous devons avoir la latitude nécessaire pour apporter des changements qui vont permettre à l'usine pour faire de l' argent. Ou, tout simplement, il peut ne pas être une plante en quelques mois."

"sons comme épouvantails à moi, dit-il enfin.

"Mike, tout ce que je peux dire, c'est, si vous voulez attendre quelques mois pour voir si je suis juste essayer d'effrayer tout le monde, il sera trop tard."

O'Donnell est calme pour un moment.

Enfin, dit-il, "Je vais y réfléchir, discuter et tout ça. Nous reviendrons vers vous."

En début d'après-midi, je n'en peux plus. J'ai hâte de savoir comment la nouvelle priorité système fonctionne. J'ai essayez d'appeler Bob Donovan, mais qu'il est parti dans l'usine. J'ai donc décidé d'aller jeter un oeil pour moi-même.

La première place je vérifier est la NCX-10. Mais quand j'arrive à la machine, il n'y a personne à demander. Étant une machine automatisée, il exécute un grand nombre de fois avec personne tendait. Le problème est que quand je marche, la putain de chose est juste assis là. Il n'est pas fonctionner et personne ne fait un set-up. J'ai obtenir fou.

Je vais trouver Mario.

"Pourquoi l'enfer n'est pas que la machine fonctionne ?" Je lui demande.

Il vérifie avec le contremaître. Enfin il marche vers moi. "Nous n'avons pas les matériaux," dit-il.

"Que voulez-vous dire, *vous n'avez pas les matériaux*," J'ai crié. "Qu'est-ce que vous appelez ces piles d'acier partout ?"

"Mais tu nous a dit de travailler en fonction de ce qui est sur la liste", dit Mario.

"Vous voulez dire que vous avez terminé toutes les parties en retard ?"

"Non, ils ont fait la première de deux lots de pièces", explique Mario. "Quand ils sont arrivés à la troisième partie sur la liste, ils ont regardé tout autour et vous n'avez pas trouvé les matériaux pour elle dans la file d'attente. Nous sommes donc à l'arrêt jusqu'à ce qu'ils apparaissent."

Je suis prêt à l'étrangler.

"C'est ce que vous nous avez demandé de le faire, non ?" dit Mario. "Vous nous avez demandé de ne faire que ce qui était sur la liste et dans le même ordre que dans la liste, n'est-ce pas ? N'est-ce pas ce que vous avez dit ?"

Enfin je dis, "Oui, c'est ce que j'ai dit. Mais n'est-ce pas se produire pour vous que si vous ne pouviez pas faire un article sur la liste, vous devez passer à la prochaine ?"

Mario a l'air impuissant.

"Eh bien, où diable sont les matériaux dont vous avez besoin ?" Je lui demande.

"Je n'ai aucune idée," dit-il. "Ils pourraient être tout d'une demi-douzaine d'endroits. Mais je crois que Bob Donovan pourrait avoir quelqu'un à déjà."

"Bien, regardez," Je lui dis. "Vous avez l'on machine prête pour tout ce qui est la partie suivante sur cette liste pour lesquels vous n'avez le matériel. Et garder ce morceau de junk en marche."

"Oui, monsieur", dit Mario.

Fuming mad, je commence à l'office d'avoir Donovan paginées, ainsi je peux découvrir ce qui s'est passé. À mi-chemin, je passe quelques tours et il est là, à parler à Otto le contremaître. Je ne sais pas comment le ton est civil. Otto semble être consternés par la présence de Bob. Je m'arrête et là en attente de Bob pour terminer et me remarquer. Ce qui se passe directement. Otto se dirige et appelle ses machinistes ensemble. Bob vient à moi.

Je dis, "vous savez au sujet de ce qui se passe-" "Oui, je sais,"

dit-il. C'est pourquoi je suis ici." "Quel est le problème ?"

"Rien, pas de problème," dit-il. "Procédure opérationnelle standard."

Il s'avère, comme Bob explique à moi, que les pièces qu'ils attendaient à la NCX-10 ont été assis là pendant environ une semaine. Otto a été l'exécution d'autres lots de pièces. Il ne savait pas à propos de l'importance des pièces destinées à la NCX-10. Ils ont cherché à lui comme tout autre Lot-et un plutôt unimpor- tant l'un à en juger par la taille. Lorsque Bob arrivé ici, ils étaient au milieu d'un grand, long terme. Otto n'a pas voulu arrêter . . . jusqu'à ce que Donovan lui a expliqué, c'est.

"Merde, Al, c'est comme avant," dit Bob. "Ils ont mis en place et ils commencent à tourner une chose, et puis ils ont à pause au milieu pour que nous puissions terminer quelque chose d'autre. C'est la même chose !"

"Maintenant," dis-je. "Réfléchissons à cela pendant une seconde." Bob secoue la tête. "Qu'est-ce qu'il y penser ?" "Nous allons juste essayer de raisonner ce biais," dis-je. "Quel est le problème ?"

"Les parties n'arrivent pas à la NCX-10, ce qui signifie les opérateurs ne pouvait pas courir le lot qu'ils étaient censés être run- ning," déclare Bob en nature d'une manière chantante.

"Et la cause était que les pièces d'étranglement ont été retenus par cette non-goulot d'étranglement de la machine en exécution non parties," dis-je. "Maintenant nous avons à nous demander pourquoi cela s'est produit."

"Le gars en charge ici était juste essayer de rester occupé, c'est tout", dit Bob.

"Droit. Parce que s'il ne voulait pas rester occupé, quelqu'un comme vous le feriez venir et aller sur lui," dis-je.

"Oui, et si je ne savais pas, alors quelqu'un comme vous sauteraient sur moi," dit Bob.

"Okay, accordée. Mais même si ce gars était occupé, il n'était pas d'aider à se rapprocher de l'objectif," dis-je.

"Eh bien . . ."

"Il n'était pas, Bob ! Regardez," dis-je. Je signale les pièces destinées à la NCX-10. "Nous avons besoin de ces parties maintenant, pas demain. Les non-parties d'étranglement nous peut-être pas besoin pendant des semaines, ou même mois

-peut-être jamais. Ainsi en continuant à exécuter l'étranglement non parties, ce gars était réellement interférer avec notre capacité d'obtenir une ordonnance à la porte et de faire de l'argent."

"Mais il n'a pas mieux", dit Bob.

"Exactement. Il ne pouvait pas faire la distinction entre un lot important de pièces et d'un pas important," dis-je. "Pourquoi pas ?"

"Personne ne lui a dit."

"Jusqu'à ce que vous êtes venu le long," dis-je. "Mais vous ne pouvez pas être partout, et ce même genre de chose va se reproduire. Alors, comment pouvons-nous communiquer à tout le monde dans l'usine les pièces importantes ?"

"Je suppose que nous avons besoin d'une sorte de système", dit Bob.

"Très bien. Let's go travailler sur un tout de suite si nous n'avons pas à continuer à mettre en place avec cette merde," dis-je. "Et avant que nous n'importe quel autre chose-, faisons en sorte que les gens à la fois de l'étranglement savoir pour continuer à travailler sur l'ordre avec le plus grand nombre de priorité sur la liste."

Bob a un dernier chat avec Otto pour s'assurer qu'il sait quoi faire avec les pièces. Puis les deux d'entre nous de responsable pour l'étranglement.

Enfin nous sommes rentrer à pied à l'office. Coup d'oeil à Bob's face, je peux dire qu'il est toujours gêné par ce qui est arrivé.

"Quel est le problème ? Vous regardez pas convaincu de tout cela," dis-je.

"Al, ce qui va se passer si nous avons à maintes reprises les gens briser les cycles du procédé d'exécuter des pièces pour l'étranglement ?" demande-t-il.

"Nous devrions être en mesure d'éviter les temps d'inactivité sur l'étranglement," dis-je.

"Mais ce qui va arriver à nos coûts de l'autre 98 pour cent du travail centres, nous en sommes arrivés là ?" demande-t-il.

"Maintenant, ne vous inquiétez pas. Il suffit de garder le flacon- cou occupé," dis-je. "Regarde, je suis convaincu que vous a fait la bonne chose. N'êtes-vous pas ?"

"Je n'ai peut-être la bonne chose, dit-il, mais j'ai dû briser toutes les règles pour le faire."

"Alors il a dû être brisé," dis-je. "Et peut-être qu'ils n'étaient pas de bonnes règles pour commencer. Vous le savez, nous avons toujours eu à briser processus s'exécute pour l'opportunité d'obtenir des commandes expédiées. La différence entre hier et aujourd'hui, nous savons maintenant de le faire à l'avance, avant que la pression externe est fourni. Nous devons avoir foi en ce que nous savons."

Bob fait signe d'accord. Mais je sais qu'il y crois seulement la preuve. Peut-être que je suis le même, si je suis honnête à ce sujet.

Quelques jours passent alors que nous développons un système pour traiter le problème. Mais à 8 heures, vendredi matin, au début de premier quart, je suis à la cafétéria en regardant les employés errer dans. Avec moi, c'est Bob Donovan.

Après notre malentendu, j'ai décidé que le plus de personnes ayant des connaissances sur l'étranglement et l'importance qu'ils ont, le mieux ce sera. Nous tenons des réunions de 15 minutes

Avec tous ceux qui travaillent dans l'usine, les contremaîtres et les horaires. Cet après-midi, nous allons faire la même chose avec des personnes travaillant deuxième quart, et je vais arriver en retard ce soir pour parler de la troisième équipe. Lorsque nous avons tout le monde ce matin, je me lève en face d'eux et de parler.

"Vous savez tous que cette plante a été en baisse depuis quelque temps. Ce que vous ne savez pas, c'est que nous sommes en mesure de commencer à changer cela", je leur dis. "Vous êtes ici à cette réunion parce que Nous sommes L'introduction de Un Nouveau System Aujourd'hui ... Un Systeme qui Nous Penser S Faire L Plante Plus Productifs Que Il a été dans le passé. Dans les prochaines minutes, je vais expliquer brièvement l'arrière-plan qui nous a fait développer ce nouveau système. Et puis Bob Donovan va vous dire comment il fonctionne." Essayer À Garder Réunions À Quinze Minutes Ne fonctionne pas Donner Nous le temps de leur dire beaucoup. Mais en utilisant l'analogie d'un sablier, je n'expliquer brièvement de l'étranglement et pourquoi nous devons donner la priorité à certaines parties de la chaleur-traiter et NCX-10 rout-ings. Pour les choses que je ne peux pas prendre le temps de leur dire, il va y avoir une newsletter, qui remplacera l'ancienne usine de papier de l'employé, et qui fera rapport développements et progrès dans l'usine.

De toute façon, je passe sur l'entrée microphone de Donovan et il leur raconte comment nous allons prioriser tous les matériaux dans l'usine afin que chacun sache sur quoi travailler.

"D'ici la fin d'aujourd'hui, tous les travaux en cours sur le sol sera marquée par une étiquette avec un numéro," dit-il et est titulaire d'un peu d'échantillons. "L'étiquette sera l'une des deux couleurs : rouge ou vert.

"Un marqueur rouge signifie que le travail qu'il a d'abord attaché à avant. Le rouge tags rendez-vous sur les documents devant être traités par un étranglement. Lorsqu'un lot de pièces avec cette marque de couleur arrive sur votre poste de travail, vous êtes pour les travailler tout de suite."

Bob explique ce que nous entendons par "tout de suite." Si l'employé travaille sur un poste différent, c'est bien de terminer ce qu'il fait, tant qu'il ne prend pas plus d'une demi-heure. Avant une heure a passé, certes, le red-tagged pièces devraient être à l'attention.

"Si vous êtes au milieu d'une installation, la pause immédiatement d'installation et se préparer pour la partie rouge. Lorsque vous avez terminé de l'engorgement des pièces, vous pouvez revenir à ce que vous faisiez avant.

"La deuxième couleur est vert. Lorsqu'on a le choix entre le travail sur les pièces avec un marqueur rouge et pièces à l'aide d'un marqueur vert, vous travaillez sur les pièces avec le marqueur rouge en premier. Jusqu' à présent,

La plupart des travaux en cours à terme, il sera marqué par le vert. Même ainsi, vous travaillez sur vert commandes seulement si vous n'avez pas de rouges en attente.

"qui explique la priorité de la couleurs. Mais ce qui se passe lorsque vous avez deux lots de la même couleur ? Chaque balise aura un numéro inscrit sur elle. Vous devriez toujours travailler sur les matériaux avec le plus petit nombre."

Donovan explique certains des détails et réponses à quelques questions, après quoi je l'enrober. Je leur dis, "Cette réunion était mon idée. J'ai décidé de vous éloigner de votre travail, surtout parce que je voulais que tout le monde d'entendre le même message en même temps, afin que-j'espère, vous aurez une meilleure compréhension de ce qui se passe. Mais une autre raison est que je sais que cela fait longtemps que la plupart d'entre vous ont entendu de bonnes nouvelles au sujet de l'usine. Ce que vous avez juste entendu parler est un début. Même ainsi, l'avenir de cette usine et la sécurité de votre emploi ne sera assuré que lorsque nous avons commencer à faire de l'argent à nouveau. La chose la plus importante que vous pouvez faire est de travailler avec nous

. . . et, ensemble, nous allons tous travailler pour garder cette usine travailler."

En fin d'après-midi, mon téléphone sonne.

"Salut, c'est O'Donnell. Aller de l'avant avec la nouvelle politique sur le déjeuner et les pauses café. Nous n'allons pas contester."

J'ai relayer l'actualité de Donovan. Et avec ces petites victoires, la semaine se termine.

À 7:29 le samedi soir, j'ai lavé le parc, cirés, polis et aspirés dans l'allée de Mazda Barnett. J'arrive pour le bouquet de fleurs à côté de moi sur le siège, et sortir sur la pelouse porte mes nouvelles fringues de cour. À 7:30, je sonne la porte- bell.

Julie ouvre la porte.

"Eh bien, pas vous voir très bien," dit-elle. "Vous aussi," Je lui dis.

Et qu'elle fait.

Il y a quelques minutes raide était en conversation avec ses parents. M. Barnett demande comment tout se passe à l'usine. Je lui dis qu'il semble que nous sommes peut-être sur la voie d'un rétablissement, et mentionner le nouveau système de priorités et ce qu'il fera pour le NCX-10 et de chaleur- traiter. Les deux de ses parents de me regarder d'un air absent.

"On y va ?" suggère Julie.

Les blagues, Je Faire connaître Julie's Mère, "Je vais Avoir Son Accueil
Par 10 heures."

"Bon," dit Mme Barnet. "Nous vous attendons."

22

"Voilà," dit Ralph. "Pas mal", dit Stacey.

"Pas mal ? C'est beaucoup mieux que pas mal," dit Bob. "Nous devons faire quelque chose de bien, dit Stacey. "Ouais, mais il n'est pas assez," je mutter.

Une semaine s'est écoulée. Nous sommes regroupés autour d'un terminal de l'ordinateur dans la salle de conférence. Sachez qu'il a extraites de l'ordinateur une liste de commandes en souffrance que nous avons livré la semaine dernière.

"Ce n'est pas assez ? Au moins c'est le progrès," dit Stacey. "Nous avons expédié douze arrêtés la semaine dernière. Pour cette plante, c'est pas mal. Et ils étaient nos douze plus longtemps les commandes."

"D'ailleurs, notre pire longtemps ordre est maintenant seulement quarante quatre jours de retard", dit Ralph. "Vous vous souvenez peut-être que le pire, l'un utilisé pour être cinquante huit jours."

"Très bien !" dit Donovan.

Je fais un pas vers la table et s'asseoir.

Leur enthousiasme est quelque peu justifiée. Le nouveau système de marquage tous les lots en fonction de leur priorité et de routage a été assez bien. Les blocages sont de leurs pièces rapidement. En fait, les piles de l'inventaire en face d'eux se sont développés. Après traitement d'étranglement, le red-tagged pièces ont été d'apprendre à l'assemblage final plus rapidement. C'est comme si nous avons créé une "voie express" dans l'usine pour pièces d'étranglement.

Après avoir C.R. en face de l'étranglement, nous avons découvert qu'environ cinq pour cent des pièces entrant dans la NCX-10 et environ sept pour cent allant en chaleur-traiter n'est pas conforme aux exigences de qualité. Si ces pourcentages valent dans le future, nous allons effectivement acquise que de temps pour un débit supplémentaire.

La nouvelle politique d'avoir des gens couvrir l'étranglement sur les pauses déjeuner a également entré en vigueur. Nous ne savons pas combien nous avons acquis à partir de cela, parce que nous ne savons pas combien nous étions en train de perdre avant. Au moins, nous faisons la bonne chose maintenant. Mais j'ai entendu dire que de temps en temps la NCX-10 est au repos et elle se produit lorsqu'il y a personne sur pause. Donovan est supposé d'être à la recherche sur les causes.

La combinaison de ces éléments nous a permis d'expédier nos ordres les plus critiques et d'expédier un peu plus d'eux que la normale. Mais je sais que nous n'allons pas assez vite. Il y a quelques semaines nous étions en boitant le long ; maintenant nous marchons, mais nous devrions être le jogging.

Jetant un coup d'arrière vers l'écran, je vois les yeux sont sur moi.

"Écouter ... Je sais que nous avons fait un pas dans la bonne direction," J'explique. "Mais nous devons accélérer les progrès. Il est bon que nous avons eu douze les expéditions de la semaine dernière. Mais nous sommes toujours avoir certaines commandes client devenir dépassés. Ce n'est pas aussi bien, je vais vous accorder, mais nous devons encore faire mieux. Nous devrions vraiment pas d'ordres en retard."

Tout le monde s'éloigne de l'ordinateur et se joint à moi autour de la table. Bob Donovan commence à me dire comment ils projettent certaines améliorations sur ce que nous avons déjà fait.

Je dis, "Bob, ce sont de belles, mais elles sont mineures. Comment sommes-nous venant de l'autre suggestions Jonas fait ?"

Regards Bob de là.

"Eh bien . . . Nous sommes à la recherche en eux," dit-il.

Je dis, "je veux que des recommandations sur la bouteille de déchargement- cou prêt pour notre Mercredi Réunion du personnel."

Bob hoche la tête, mais ne dit rien. "Vous allez les faire pour nous ?" Je demande.

"Tout ce qu'il faut, dit-il.

L'après-midi dans mon bureau, j'ai une réunion avec Elroy Langston, notre manager, C.R. et Barbara Penn, qui gère les communications des employés. Barbara écrit les lettres d'information, qui sont maintenant expliquant le contexte et les raisons des changements qui ont lieu dans l'usine. La semaine dernière, nous avons distribué le premier numéro. J'ai mis son ensemble avec Langston d'avoir son travail sur un nouveau projet.

Après la sortie des pièces d'étranglement, ils ont souvent tendance à regarder presque identique à l'aller *dans* les pièces d'étranglement. Seul un examen approfondi par un oeil qualifié permettra de détecter la différence dans certains cas. Le problème, c'est de le rendre facile pour l'employé de faire connaître les deux de l'autre . . . et de permettre à l'employé pour traiter l'étranglement post-pièces pour plus d'entre eux font d' assemblée à et sont livrées en tant que produits de qualité. Langston et Penn sont dans mon bureau pour parler de ce qu'ils ont trouvé.

"Nous avons déjà les balises rouges," dit Penn. "afin que nous dit

L'article est sur un routage d'étranglement. Ce que nous avons besoin est un moyen simple de montrer aux gens les pièces dont ils ont besoin pour traiter avec une attention particulière -ceux dont ils ont besoin pour traiter comme de l'or."

"C'est une bonne comparaison," Je lui dis.

Dit-elle, "Alors, que si nous avons simplement marquer les tags avec des morceaux de ruban adhésif jaune après les pièces sont finies à l'étranglement. La bande devrait dire aux gens sur la vue que ce sont les pièces que vous traiter comme de l'or. Dans le cadre de cette opération, je vais faire une promotion interne pour écarter le mot au sujet de ce que la bande veut dire. Pour les médias, nous pouvons utiliser une sorte de panneau d'affiche, une annonce que les contremaîtres se lire à l'heure, peut-être une interdiction-ner qui pendait dans l'usine-ce genre de choses."

"Tant que la bande peut être ajouté sans ralentir l'étranglement, qui sonne bien," dis-je.

"Je suis sûr que nous pouvons trouver une façon de le faire afin de ne pas vous gêner," dit Langston.

"Bon," dis-je. "Une autre préoccupation est que je ne veux pas que ce soit simplement beaucoup de promotion."

"C'est parfaitement compris," dit Langston avec un sourire. "En ce moment, nous sommes identifier systématiquement les causes des problèmes de qualité sur les blocages et dans le traitement subséquent. Une fois que nous savons où nous allons être objectif, ayant développé des procédures spécifiques d'étranglement pour les pièces et les processus de routage. Et une fois qu'ils sont établis, nous allons mettre en place des sessions de formation afin que les gens peuvent apprendre de ces procédures. Mais c'est évidemment de prendre un certain temps. Pour le court terme, nous sommes en précisant que les procédures existantes être vérifiés pour plus de précision sur l'engorgement des routes."

Nous parlons que pendant quelques minutes, mais au fond, tout cela me semble bonne pour moi. Je leur dis d'aller à pleine vitesse et de me tenir informé de ce qui se passe.

"Bon travail," Je dis à tous les deux comme ils se lever pour partir. "D'ailleurs, Roy, j'ai pensé que Bob Donovan allait assister à cette réunion."

"Cet homme est difficile à attraper ces jours", dit Langston. "Mais je vais l'informer de ce que nous avons parlé."

Vient ensuite, le téléphone sonne. Avec une main pour atteindre une réponse-, je vague à Langston et Penn avec les autres comme ils marchent à la porte.

"Salut, c'est Donovan."

"Il est trop tard pour malades," Je lui dis. "Ne savez-vous que vous venez de manquer une réunion?"

Cela ne fonctionne pas faze lui.

"Al, J'ai quelque chose à vous montrer !" dit Bob. "Le temps de prendre un peu de marche ?"

"Ouais, je suppose. Qu'est-ce ?"

"Eh bien . . . Je vais vous dire quand vous obtenez ici, dit Bob. "Rencontrez moi sur le quai de réception."

Je marche jusqu'au quai, où je vois Bob ; il se tient il forme à moi comme si j'avais manquer. Ce qui serait im- possible. Il y a un camion à plateau sauvegardées sur le dock, et au milieu du lit est un objet de grande taille sur un patin. L'objet est couvert par une bâche de toile grise qui a des cordes lier vers le bas. Un couple de gars travaillent avec un pont roulant pour déplacer la chose hors du chariot. Ils sont élever dans l'air pendant que je marche jusqu'à Bob. Il tasses ses mains autour de sa bouche.

"facile", il y a Bob appelle pendant qu'il observe la grande chose gris balancer d'avant en arrière.

Lentement, les manœuvres de la grue de chargement à partir de l'arrière du chariot et s'abaisse de façon sûre dans le sol en béton. Les travailleurs de presse le palan de chaînes. Bob s'approche et les a délier les cordes tenir- ing en bas de la toile.

"Nous allons avoir le tout dans une minute," Bob m'assure.

Je me tiens là patiemment, mais Bob ne peut pas s'abstenir d'aider. Lorsque toutes les cordes sont déliée, Donovan s'empare de la toile et, avec un flair de gusto, jette -le de ce que c'est la dissimulation.

"Ta-da !" dit-il alors qu'il se tient en retrait et des gestes pour ce qui doit être l'une des plus anciennes pièces d'équipement que j'ai jamais vu.

"Qu'est-ce ?" Je demande. "C'est un

Zmegma", dit-il.

Il prend un chiffon et quelques lingettes de la crasse. "Ils ne construisent pas 'em comme ceci plus," dit-il. "Je suis très heureux de l'entendre," dis-je.

"Al", dit-il, "le Zmegma est juste la machine nous avons besoin !"

"Qui ressemble à elle pourrait avoir été l'état de l'art pour 1942. Comment ça va nous aider ?"

"Eh bien ... J'avoue qu'il y a pas de match pour la NCX-10. Mais si vous prenez ce bébé juste ici," dit-il en tapotant le Zmegma «, et l'un de ces plus Screwmeisters là," dit-il pointant d'en face, "et que d'autres la machine dans le coin, ensemble ils peuvent faire tout ce que le NCX-10 peut faire."

Je l'œil autour des différentes machines. Tous d'entre eux sont anciens et de ralenti. Je me rapproche de l'Zmegma à regarder au-dessus.

"alors ce doit être l'une des machines qui vous dit à Jonas nous avons vendu pour faire place à l'inventaire tenir pen," dis-je.

"Vous avez obtenu, dit-il.

"C'est presque une antiquité. Elles sont toutes," je dis, se référant aux autres machines. "Es-tu sûr qu'ils peuvent nous donner une qualité acceptable ?"

"Ce n'est pas de l'équipement automatisé, ainsi avec l'erreur humaine nous pourrions avoir un peu plus d'erreurs", dit Bob. "Mais si vous voulez que la capacité, c'est un moyen rapide de l'obtenir."

Je souris. "C'est à la recherche de mieux en mieux. Où avez-vous trouvé cette chose ?"

"J'ai appelé un ami à moi ce matin jusqu'à notre usine de South End," dit-il. "Il m'a dit qu'il avait encore une ou deux de ces assis autour et qu'il n'ont pas de problème de se dessaisir de l'un d'entre eux. J'ai donc pris un gars de l'entretien et nous avons pris un tour jusqu'à jeter un oeil."

Je lui demande, "Qu'est-ce qu'il nous a coûté ?"

"Les frais de location sur le camion pour transporter vers le bas ici, dit Bob. "Le gars à l'extrémité sud nous ont dit d'aller de l'avant et de le prendre. Il va l'amortir comme rebut. Avec tous les documents qu'il aurait à faire, c'était trop difficile de le vendre à nous."

"Est-il encore du travail ?"

"Il n'avant notre départ, dit Bob. "Nous allons voir."

L'homme d'entretien permet de connecter le câble d'alimentation à une prise d'une colonne en acier. Bob atteint pour l'interrupteur et frappe le bouton de marche. Pour une seconde, rien ne se passe. Nous entendons ensuite le ralentir, la collecte d'whirr de quelque part dans les entrailles de l'ancienne machine. Poussière de cantines en fer sort de l'ancien logement du ventilateur. Bob se tourne vers moi avec un grand sourire sur son visage.

"suppose que nous sommes en affaires, dit-il.

23

La pluie bat sur les fenêtres de mon bureau. À l'extérieur, le monde est gris et flou. C'est le milieu d'un milieu de la semaine matin. En face de moi sont des soi-disant "productivité Bulletins" publié par Hilton Smyth que j'ai dans mon panier. Je n'ai pas pu me faire lire après le premier paragraphe de l'un au-dessus. Au lieu de cela, je suis à regarder la pluie et considérant la situation avec ma femme.

Julie et moi sommes allés à l'extérieur, sur notre "date" que samedi soir, et nous avons vraiment passé un bon moment. Ce n'était rien d'exotique. Nous sommes allés à un film, nous avons obtenu quelque chose à manger après, et pour le plaisir qu'il nous a pris une route à travers le parc sur le chemin de la maison. Très apprivoisés. Mais c'était exactement ce dont nous avons besoin. C'était bon pour *vous relaxer* avec elle. J'avoue qu'au début, je me sentais un peu comme nous étions de retour à l'école secondaire ou quelque chose. Mais, après un certain temps, j'ai décidé que c'était pas une si mauvaise impression. Je l'amena chez ses parents à deux heures du matin, et nous avons fait dans l'allée jusqu'à sa vieille homme se tourna sur le porche de la lumière.

Depuis cette nuit, nous avons continué à voir l'autre. Un couple de fois la semaine dernière, j'ai fait la route jusqu'à la voir. Une fois, nous avons rencontré à mi-chemin dans un restaurant. J'ai été moi-même traîner au travail le matin, mais avec aucune plainte. Nous avons eu du plaisir ensemble.

Par quelque accord tacite, ni de nous parler de divorce ou mariage. Le sujet a seulement s'affiche une fois, qui s'est passé lorsque nous avons parlé des enfants et ont convenu qu'ils devraient rester avec Julie et ses gens dès que l'école se termine. J'ai essayé ensuite de nous pousser à certaines réponses, mais le vieil argument être syndrome-gan pour préparer rapidement et je reculé pour préserver la paix.

C'est un étrange état d'incertitude dans lequel nous nous trouvons. Il se sent presque comme il l'a fait avant nous nous sommes mariés et "stabilisé." seulement maintenant, nous sommes tous deux très familiers à l'autre. Et il n'est cette tempête qui s'est passé au sud pendant un certain temps, mais qui est sûr de revenir quelques jours.

Un léger appui à la porte interrompt cette méditation. Je vois le visage de Fran peeking autour du bord de la porte.

"Ted Spencer est à l'extérieur," dit-elle. "Il dit qu'il a besoin de vous parler de quelque chose."

"Qu'en est-il ?"

Étapes Fran dans le bureau et ferme la porte derrière elle. Très vite, elle vient à mon bureau et murmure pour moi.

"Je ne sais pas, mais j'ai entendu sur la vigne qu'il a eu une dispute avec Ralph Nakamura il y a environ une heure," dit-elle.

"Oh," dis-je. "Ok, merci pour l'avertissement. Lui envoyer."

Un moment plus tard, Ted Spencer entre en jeu. Il a l'air fou. Je lui demande ce qui se passe en bas de chaleur et de traiter.

Il dit, "Al, vous avez obtenu d'obtenir que l'ordinateur type au loin mon dos."

"Tu veux dire Ralph ? Qu'avez-vous contre lui ?"

"Il essaie de me transformer en une sorte de greffier ou quelque chose," dit Ted. "Il a été à venir autour et en posant toutes sortes de questions idiotes. Maintenant il veut me faire garder un certain genre de dossiers spéciaux sur ce qui se passe dans le traitement à la chaleur."

"Quel type de documents ?" Je demande.

"Je ne sais pas ... il veut me faire tenir un journal détaillé de tout ce qui se passe dans et hors des fours . . . la fois nous mettre 'em in, le temps nous prendre 'em out, combien de temps entre les épreuves, tous ces trucs," dit Ted. "Et j'ai trop de choses à faire pour vous préoccuper de tout cela. En plus de traiter à la chaleur, j'ai trois autres centres de travail je suis responsable."

"Pourquoi veut-il cette fois ?" Je demande.

"Comment devrais-je savoir ? Je veux dire, nous avons déjà eu assez de formalités pour satisfaire n'importe qui, en ce qui me concerne," dit Ted. "Je pense que Ralph veut juste jouer à des jeux avec des chiffres. Si il a le temps pour elle, alors tout va bien, le laisser faire dans son propre ministère. J'ai la productivité *de mon* ministère à s'inquiéter."

Désireux de mettre fin à cela, je signe pour lui. "Ok, je vous entends. Permettez-moi de m'en occuper."

"Allez-vous le garder hors de ma région ?" demande à Ted. "Je vais vous laisser savoir, Ted."

Après il est parti, j'ai Fran traquer Ralph Nakamura pour moi. Ce qui est étonnant c'est que Ralph n'est pas ce que vous appelez une personne abrasif, et pourtant il semble avoir fait Ted très en colère.

"Vous vouliez me voir ?" demande Ralph de la porte. "Oui, entrez et asseyez-vous," Je lui dis.

Il siège lui-même en face de mon bureau.

"Dites-moi ce que vous avez fait à la lumière du Ted Spencer fusible," Je lui dis.

Ralph lève les yeux et dit, "Tout ce que je voulais de lui a été de tenir un registre précis de la durée réelle de chaque pièces de la chaleur dans le four. Je pensais que c'était une simple demande."

"Ce qui vous a poussé à lui demander ?"

"J'ai eu un couple de raisons", dit Ralph. "L'un d'eux est que les données que nous avons à traiter à la chaleur semble être très imprécis. Et si ce que vous dites est vrai, que cette opération est si vital pour l'usine, puis il me semble que nous devrions avoir des statistiques valables sur le sujet."

"Ce qui vous fait penser que nos données sont si inexacte ?" Je demande.

"Parce qu'après j'ai vu le total sur les expéditions de la semaine dernière j'étais un peu gêné par quelque chose. Il y a quelques jours sur mon propre, je n'ai certaines projections de la façon dont de nombreuses expéditions nous serait réellement en mesure de faire la semaine dernière d'après le résultat d'éléments venant de l'étranglement. Selon ces projections, nous aurions été en mesure de le faire à propos de dix-huit à vingt livraisons au lieu de douze. Les projections ont été si loin que j'ai pensé au début, j' ai doit avoir fait une grosse erreur. Alors j'ai pris un coup d'œil, double-vérifié mes mathématiques et ne pouvait pas trouver quelque chose de mauvais. Ensuite j'ai vu que le budget des dépenses pour la NCX-10 étaient dans le stade. Mais pour la chaleur- traiter, il y avait une grande différence."

"Et c'est ce qui vous a fait penser que la base de données doit être dans l'erreur," dis-je.

"droit", dit-il. "Alors je suis descendu pour parler à Spencer. Et, ah. . ."

"Et quoi ?"

"Eh bien, j'ai remarqué qu'il se passait des choses drôles," dit-il. "Il n'était sorte de bouche cousue quand j'ai commencé à lui poser des questions. Enfin, je suis tombé pour lui demander si les pièces qui ont été traités dans le four à l'instant allait être terminé. Je pensais que j'allais avoir une fois sur une véritable chaleur par moi-même, juste pour voir si nous étions proches de la norme. Il a dit que les parties pourraient sortir à environ 3 M . P. Alors je suis allé à l'écart, et est revenu à trois. Mais personne n'était autour. J'ai attendu pendant environ dix minutes, puis est allé à la recherche de Ted. Quand j'ai rencontré, il lui dit qu'il avait le four helpers travaillant ailleurs et qu'ils se déplacer pour le déchargement du four en peu de temps. Je ne pense pas beaucoup sur elle. Puis, vers 5 h 30, comme je partais pour la journée, j'ai décidé j'avais rendez-vous par l'appareil de temps à demander ce que les parties avaient en fait sortir. Mais les mêmes pièces étaient toujours là."

"Deux heures et demie après qu'ils sont sorties ould c, ils n'avaient pas été déchargés ?" Je demande.

"C'est exact, dit Ralph. "J'ai donc trouvé Sammy, la deuxième- contremaître de là-bas, et lui ai demandé ce qui se passait. Il m'a dit qu'il n'a pas remis cette nuit, et ils avaient le temps de penser à plus tard. Il a dit qu'il ne faisait pas mal les pièces à rester dans le four. Pendant que j'étais là, il arrête le brûleur, mais j'ai appris plus tard que les pièces n'est pas venu jusqu'à environ 8 heures. Je ne voulais pas commencer à peine, mais j'ai pensé que si nous avons enregistré la fois par la chaleur, nous avons au moins certains des chiffres réalistes à utiliser pour l'estimation. Vous voyez, j'ai demandé à des gens de la durée horaire là-bas et ils m'ont ce genre de retards se produisent beaucoup de chaleur et de les traiter."

"Sans blague," dis-je. "Ralph ... Je veux que vous pour prendre toutes les mesures là-bas que vous avez besoin. Voyagez sur TED. Et faire la même chose sur la NCX-10."

"Eh bien, j'aimerais, mais c'est une corvée," dit-il. "C'est pourquoi je voulais que Ted et les autres juste pour noter les temps et de tous les."

Je dis : "Bon, nous allons prendre soin de cela. Et, ah ... merci beaucoup."

"Vous êtes la bienvenue, dit-il.

"Au fait, quelle était l'autre raison ?" Je lui demande. "Vous avez mentionné vous avez eu plus d'un."

"Oh, eh bien, c'est probablement pas très importante."

"Non, dis-moi," dis-je.

"Je ne sais pas vraiment si on peut le faire ou pas", a déclaré Ralph, "mais il s'est produit à moi que nous pourrions trouver un moyen d'utiliser l'étranglement de prévoir le moment où nous allons être en mesure d'expédier une commande."

J'envisage cette possibilité.

"semble intéressant," Je lui dis. "Permettez-moi de savoir ce que vous venez avec."

Bob Donovan's oreilles sont sur le feu au moment où j'ai fini de raconter ce que lui- Ralph découvert à propos de traiter à la chaleur de son propre chef. Je suis très contrarié par cela. Il est assis sur une chaise dans mon bureau alors que je marche en rond en face de lui.

Mais lorsque j'ai terminé, Bob m'a dit, "Al, le problème, c'est il y a rien pour les gars il y a à faire pendant le traitement à la chaleur est cookin' les pièces. Vous chargez un de la putain de fours, fermez les portes, et c'est tout pour six ou huit heures, ou le temps qu'il faudra. Ce que

Sont-ils faire ? Se tenir autour et les pouces twiddle ?"

"Je me fiche de ce qu'ils font entre fois aussi longtemps qu'ils obtiennent les pièces dans et hors de la fournaise pronto," dis-je. "Nous aurions pu faire presque un autre lot de pièces dans les cinq heures d'attente pour les personnes à finir ce qu'ils faisaient d'ailleurs et modifier les charges."

"Très bien," dit Bob. "Comment à ce sujet : nous le peuple prêt à d'autres domaines alors que les pièces cook, mais dès que le temps est écoulé, nous nous assurons que nous les rappeller immédiatement pour-"

"Non, parce que ce qui va se passer, c'est tout le monde va être très consciencieux pendant deux jours, puis il va glisser de nouveau à la façon dont il est maintenant," dis-je. "Je veux que les gens à ces fourneaux stand- ing, prêt à charger et décharger les vingt-quatre heures par jour, sept jours par semaine. Les premiers Je veux attribué il y a des contremaîtres qui sont chargés à plein temps pour ce qui se passe là-bas. Et dire à Ted Spencer que la prochaine fois que je le vois, il ferait mieux de savoir ce qui se passe dans le traitement à la chaleur ou je te kick son cul."

"Certainement," dit Bob. "Mais vous savez que vous parlez de deux, peut-être trois personnes par quart de travail."

"Est-ce tout ?" Je demande. "Tu ne te rappelles pas ce que la perte de temps sur un goulot d'étranglement nous coûte ?"

"Bon, je suis avec vous, dit-il. "Vous Dire la vérité, ce que Ralph découvert au sujet de traiter à la chaleur est un peu comme ce que j'ai découvert sur mon propre à propos de ces rumeurs d'inactivité sur la NCX-10."

"Ce qui se passe là-bas ?"

Bob me dit que, en fait, c'est vrai la NCX-10 est au repos jusqu'à une demi-heure ou plus à la fois. Mais le problème n'est pas l'heure des repas. Si la NCX-10 est mis en place et l'heure du déjeuner roule autour, les deux gars restent jusqu'à l'installation est terminée. Ou, si l'installation est longue, ils sort les autres, de sorte que l'on va et mange alors que l'autre se poursuit avec l'installation. Nous sommes très bien couvert durant les pauses. Mais si la machine s'arrête, par exemple, dans le milieu de l'après-midi, il peut s'asseoir là pour vingt, trente, quarante minutes avant que quelqu'un aura le démarrage d'une nouvelle installation. La raison en est l'installation les gens sont occupés avec d' *autres* machines, avec les non-bouteille- cous.

"Alors, allons faire la même chose sur la NCX-10 que je veux faire sur le traitement à la chaleur," Je dis à Bob. "Let's get un machiniste et un auxiliaire et les avoir stationnés en permanence dans la NCX-10. Lorsqu'il s'arrête, ils peuvent se mettre au travail immédiatement."

"C'est juste dandy avec moi", dit Bob. "Mais vous savez comment il va regarder sur papier. Il va sembler comme nous avons augmenté le contenu du travail direct des pièces provenant de la chaleur-traiter et la NCX-10."

Je chute sur la chaise derrière mon bureau. "Nous allons combattre une bataille à la fois," dis-je.

Le lendemain matin, Bob vient à la réunion du personnel avec ses recommandations. Ils consistent essentiellement en quatre actions. Les deux premières concernent ce que lui et j'ai parlé du jour avant-dedictament un machiniste et aide à la NCX-10, et stationnant un avant-homme et deux travailleurs à la traiter à la chaleur des fours. Les affectations s'appliqueraient à tous les trois équipes. Les deux autres recommandations concernent le déchargement d'étranglement. Bob a déterminé si l'on pouvait activer un chacun de ces anciennes machines-le Zmegma et les deux autres, juste un quart de travail par jour, nous pourrions ajouter dix-huit pour cent de la production de pièces du type produit par la NCX-10. Dernier de tous, c'est que nous prenons certaines des pièces d'attente à traiter à la chaleur et les envoyer au vendeur à l'autre bout de la ville.

Comme il est de présenter ces, je me demande ce que Lou va dire. Comme il arrive, Lou offre peu de résistance.

"Sachant ce que nous savons maintenant," dit Lou, "il est parfaitement légitimate pour nous d'assigner les personnes à l'étranglement s'il permettra d'accroître notre capacité de traitement. Nous pouvons certainement justifier le coût s'il augmente les ventes et donc d'accroître les flux de trésorerie. Ma question est, où allez-vous trouver le peuple ?"

Bob dit que nous pourrions les appeler retour à pied.

"Non, vous ne pouvez pas. Voir, le problème que nous avons," dit Lou, "est que la division a un gel de rappel en vigueur. Nous ne pouvons pas rappeler sans leur approbation."

"Est-ce que nous avons des gens dans l'usine qui peut faire ces emplois ?" demande Stacey.

"Tu veux dire voler des gens d'autres domaines ?" demande à Bob.

"Bien sûr," dis-je. "prendre les gens de la non-étranglement. Par définition, ils disposent d'une capacité excédentaire de toute façon."

Martin pense à ce sujet pendant une minute. Puis il explique que trouver des aides pour le traitement à la chaleur n'est pas une grosse affaire. Et nous avons quelques vieux machinistes, qui n'ont pas été mis à pied en raison de l'ancienneté, qui sont qualifiés pour exécuter le Zmegma et les deux autres machines. L'établissement d'une mise en place de l'équipage du NCX-10, toutefois, a peur de lui.

"Qui va configurer les autres machines ?" demande-t-il.

"Les aides sur les autres machines en savoir assez pour mettre en place leur propre équipement," dis-je.

"Eh bien, je suppose que nous pouvons essayer," dit Bob. "Mais que se passe-t-il si de voler les gens se transforme en non-goulots d'étranglement ?"

Je lui dis, "l'important est de maintenir l'écoulement. Si nous prenons un travailleur à l'écart, et nous ne pouvons pas maintenir le flux, puis nous allons mettre le travailleur en arrière et voler un corps d'ailleurs. Et si nous ne pouvons toujours pas garder le flux, il n'aurez aucun autre choix que d'aller à une division et insister pour que nous soit aller aux heures supplémentaires ou appeler quelques personnes de retour de mise à pied."

"Okay," dit Bob. "Je vais aller pour elle."

Lou nous donne sa bénédiction.

"C'est bien. Let's do it," dis-je. "Et, Bob, s'assurer que les personnes que vous sélectionnez est bonne. A partir de maintenant, nous avons mis seulement de notre mieux les gens à travailler sur l'étranglement."

Et c'est fait.

La NCX-10 obtient un équipage de configuration spécifique. Le Zmegma et les autres machines vont travailler. La tenue de l'autre côté de la ville est trop heureux de prendre notre surplus de pièces pour traitement thermique. Et dans notre propre chaleur-traiter ministère, deux personnes par poste sont affectés de se tenir debout, prêt à charger et décharger les pièces des fours. Donovan jongle avec les travaux du centre de responsabilités pour traiter à la chaleur a un avant-il l'homme en tout temps.

Pour un contremaître, traiter à la chaleur semble comme un très petit royaume, pas beaucoup d'un prix. Il n'y a rien d'intrinsèquement bon dans l'exécution de cette opération, et n' ayant que deux personnes pour gérer le rend comme aucune affaire. Pour éviter de paraître comme une rétrogradation à eux, je me fais un devoir d'aller là-bas périodiquement sur chacun des quarts. En parlant avec le contremaître, je laisser tomber quelques trucs assez directe que la récompense sera grande pour ceux qui peuvent améliorer la production de pièces traitées à la chaleur.

Peu après, certaines choses étonnantes se produisent. Très tôt un matin, je suis là-bas à la fin du troisième quart de travail. Un jeune homme nommé Mike Haley est le contremaître. Il est un grand homme noir dont les bras toujours regarder comme si ils vont éclater les manchons sur ses chemises. Nous avons remarqué qu'au cours de la semaine dernière, il a poussé environ 10 % plus de pièces grâce à la chaleur-traiter sur son quart de travail que les autres ont. Les dossiers ne sont pas habituellement mis sur le troisième quart, et on commence à se demander si c'est Mike's biceps qui sont

Faire le tour. De toute façon, je vais sur place pour essayer d'apprendre ce qu'il fait. Pendant que je marche, je vois les deux aides ne sont pas seulement debout autour avec rien à faire. Ils sont des pièces en mouvement. Devant les fours sont bien organisés deux piles de travaux en cours, dont les aides sont des capacités. Je donne la parole et lui demander ce qu'ils font.

"Ils sont Obtenir Prêt," Il Dit.
 "Que voulez-vous dire ?"

"Ils se préparer pour quand nous avons pour charger l'un des fours de nouveau," dit-il. "Les pièces de chaque pile sont tous traités à la même température."

"Alors vous êtes fractionnement et certains lots qui se chevauchent," dis-je. "Bien sûr," dit-il. "Je sais que nous ne sommes pas vraiment censé faire, mais vous devez les pièces, non ?"

"Bien sûr, pas de problème. Vous êtes encore le traiter d'après le système de priorité ?" Je demande.

"Oh, oui," dit-il. "Viens ici. Laissez-moi vous montrer." Mike m'amène au-delà de la console de commande pour les fours à un cuirassé de vieux usé d'un bureau. Il trouve l'imprimé d'ordinateur pour la semaine de retard les plus importantes commandes.

"Voir, regardez le numéro 22", dit-il pointant vers elle. "Nous avons besoin de cinquante de la contrainte élevée RB-dash-11's. Ils sont traités à une température de 1200 degrés- cycle. Mais cinquante d'entre eux ne sera pas remplir le fur- nace. Nous avons donc regarder vers le bas et que voyons-nous ici mais numéro de l'article 31, qui demande 300 équipé des anneaux de retenue. Ceux également prendre un 1200 degrés cycle."

"de sorte que vous allez remplir le four avec le plus grand nombre d'anneaux de retenue après que vous avez chargé le cinquante du premier élément," dis-je.

"Ouais, c'est ça," dit Mike. "seulement nous ne le triage et stockage à l'avance pour que nous puissions charger le four plus rapidement." "C'est bon de penser," Je lui dis.

"Eh bien, nous pourrions faire encore mieux si je pouvais trouver quelqu'un pour écouter une idée j'ai eu, dit-il. "Qu'est-ce que vous avez à l'esprit ?"

"Eh bien, maintenant, il faut attendre jusqu'à une heure pour changer une chaudière à l'aide de la grue de chargement ou le faire à la main. Nous pourrions réduire à un couple de minutes si on avait un meilleur système." Il pointe vers les fours. "Chacun de ces dispose d'une table dont les parties s'asseoir. Ils glissent et sortent sur les rouleaux. Si nous pouvions obtenir des plaques d'acier et peut-être un peu d'aide de l'ingénieur-

Ing, on pourrait les rendre interchangeable. De cette façon nous pourrions charger une pile de rechange à l'avance et de commuter des charges avec l'utilisation d'un chariot élévateur. S'il nous fait gagner quelques heures par jour, ce qui signifie que nous pouvons faire une chaleur supplémentaire de pièces au cours d'une semaine."

J'attends de les fairs retour à Mike. Je dis, "Mike, je veux vous prendre demain soir. Nous allons obtenir l'un de l'autre scène- les hommes à couvrir pour vous."

"Sons bon pour moi," dit-il avec un sourire. "Pourquoi ?" "Parce que le jour après-demain, je veux que vous le jour de tour. Je vais avoir Bob Donovan vous mettre ensemble avec un c.-à-d. de rédiger ces procédures officiellement, ainsi nous pouvons commencer à les utiliser autour de l'horloge," Je lui dis. "Vous garder que l'esprit de vos travaux. Nous en avons besoin."

Plus tard ce matin, Donovan se passe par mon bureau. "Bonjour, il y a, dit-il.

"Eh bien, bonjour," lui dis-je. "Avez-vous reçu ma note sur Haley ?" "C'est d'être pris en charge", dit Bob.

"C'est bien. Et assurons-nous qu'il obtient un peu plus d'argent hors de ce chaque fois que le gel des salaires est levé," dis-je.

"Okay," dit Bob qu'un sourire s'étend sur son visage. Puis il s'appuie contre la porte.

"Quelque chose d'autre ?" Je demande.

"J'ai obtenu de bonnes nouvelles pour vous, dit

Bob. "Comment ?"

"Rappelez-vous quand Jonas nous a demandé si toutes les pièces grâce à la chaleur va traiter vraiment besoin ?"

Je lui dis que je me souviens.

"Je viens d'apprendre que, dans trois cas, il n'était pas spécifié que l'ingénierie-chaleur traiter. C'était nous", dit Bob.

"Que voulez-vous dire ?"

Il explique qu'il y a environ cinq ans, un groupe de sex- coups ont été d'essayer d'améliorer l'efficacité de plusieurs des centres d'usinage. Pour accélérer le traitement, l'outil de coupe "Bite" a été augmenté. Ainsi à chaque passage, au lieu de raser une puce qui était un millimètre d'épaisseur, l'outil a enlevé trois millimètres. Mais l'augmentation de la quantité de métal retiré à chaque passage fait le métal fragile. Et cela a nécessité le traitement thermique.

"La chose est, les machines nous rendre plus efficaces se trouvent être non-étrangement," dit Bob. "Nous avons suffisamment de capacité à ralentir et encore satisfaire la demande. Et si nous revenons à

Le traitement plus lent, nous n'avons pas besoin de le traiter à la chaleur. Ce qui signifie que nous pouvons prendre environ vingt pour cent de la charge actuelle de la Chaudières."

"semble fantastique," Je lui dis. "Qu'en est-il approuvé par le génie ?"

"C'est la beauté d'elle", dit Bob. "C'est nous qui avons initié le changement il y a cinq ans."

"Alors si c'était notre option pour commencer," je dis, "nous pouvons changer à tout moment nous voulons."

"droit ! Nous n'avons pas besoin d'obtenir un ordre de modification technique, parce qu'il existe déjà une procédure approuvée dans les livres", dit Bob.

Il laisse peu de temps avec ma bénédiction pour mettre en œuvre le changement dès que possible. Je suis assis là dans l'admiration que nous allons *réduire* l'efficacité de certaines opérations et rendre l'ensemble de l'usine plus productifs. Ils n'avaient jamais le croire sur le quinzième étage.

24

C'est un vendredi après-midi. Dans le parking, les gens de premier quart s'introduisent dans leur voiture pour rentrer à la maison. Il y a l'habitude de la congestion à la porte. Je suis dans mon bureau d'enfants ma propre entreprise-quand soudainement, de par la porte . . . BAM !

Quelque chose de ricochets sur les tuiles de plafond. Je saute sur mes pieds, vérifie moi-même pour les blessures et, trouver aucun, recherchez le tapis pour les missiles. C'est un bouchon de champagne.

Il rit devant ma porte. Dans l'instant suivant, il semble que tout le monde est dans mon bureau. Il y a Bob, Stacey Donovan (qui détient la bouteille dont le bouchon est venu), Ralph, Fran, un couple des secrétaires, et d'un essaim d'autres personnes, même Lou se joint à nous. Fran me tend l'une des tasses à café en polystyrène qu'elle dispense à tous. Bob le rempli de la bouteille.

"Qu'est-ce ?" Je demande.

"Je vais vous dire dans le pain grillé Je suis g°ing pour faire dès que tout le monde a quelque chose à avaler", dit Bob.

Plus de bouteilles sont ouvertes-il y a un cas de ce genre de choses, et lorsque toutes les tasses sont remplies, Bob ascenseurs sa propre.

"Voici une nouvelle usine à enregistrer dans les livraisons de produit, dit-il. "Lou a passé en revue les dossiers pour nous et a découvert que jusqu'à maintenant la meilleure cet endroit n'a jamais fait dans un mois était de 30- Les commandes expédiées à une valeur d'environ deux millions de dollars. Ce mois, nous avons surmonté cela. Nous avons livré cinquante-sept commandes client avec une valeur de ... eh bien, en chiffres ronds, que nous allons appeler un endroit frais trois millions."

"Nous n'avons pas seulement expédier plus de produit," dit Stacey, "mais, le VHA juste- ment calculé nos niveaux de stocks, je suis heureux de signaler qu'entre le mois dernier et maintenant, nous avons eu une diminution nette de 12 % des travaux en cours d'inventaire."

"Eh bien, alors, laissez-nous boire à faire de l'argent !" dis-je. Et nous le faisons.

"Mmmmind Champagne,"
Stacey. Save
"Très Distinctif,"
vous-même ?" Ralph À Bob. "N Vous Choisissez Ce

"Continuez de boire. C'est de mieux en mieux," dit Donovan.

Je suis juste au sujet de dangers une seconde tasse quand je remarque Fran à côté de moi.

"M. Rogo ?"

"Oui."

"Bill Peach est sur la ligne," dit Fran.

Je secoue ma tête me demande ce qu'il va être le moment.

"Je vais le prendre à votre bureau, Fran."

J'y aller et d'un poinçon, le bouton clignote sur mon téléphone et le ramasser.

"Oui, le projet de loi, que puis-je faire pour vous ?"

"Je viens de parler à Johnny Jons", dit Peach.

J'ai automatiquement un crayon et tirer sur un bloc de papier pour noter les détails sur l'ordre que nous cause le deuil. J'attends que Peach pour continuer, mais il ne dit rien pendant une seconde.

"Quel est le problème ?" Je lui demande.

"Pas de problème", dit Peach. "En fait il a été très heureux." "Vraiment ?

Qu'en est-il ?"

"Il dit que vous avez été à travers ces derniers temps pour lui sur beaucoup de la fin de commandes client," dit le pêcheur. "Une sorte d'effort spéciaux je suppose."

"Eh bien, oui et non. Nous faisons un peu les choses un peu différemment maintenant," dis-je.

"Eh bien, que ce soit. La raison pour laquelle j'appelle est je sais comment je suis al- façons sur votre cas lorsque les choses vont mal, Al, donc je voulais juste vous dire merci de ma part et de Jons pour faire quelque chose de bien, dit Peach.

"Merci, Bill," Je lui dis. "Merci de votre appel." "Thankyouthankyouthankyouthankyouthankyou",
Je suis Blith-

ering Stacey à parcs comme elle sa voiture dans mon entrée. "Vous êtes une personne vraiment merveilleux pour la conduite de moi Accueil . . . et je suis tout à fait en sorte que vraiment."

"Ne dites pas," dit-elle. "Je suis heureux que nous avons quelque chose à célébrer."

Elle arrête le moteur. Je suis à mon domicile, ce qui est sombre, à l'exception d'une lumière. J'ai eu le bon sens de l'heure d'appeler ma mère et lui dire de ne pas tenir le dîner pour moi. C'est intelligent, car la fête a continué, et après l'extérieur

L'appel de la pêche. Environ la moitié du groupe initial est allé à dîner pour ensemble. Lou et Ralph a jeté l'éponge début. Mais Donovan, Stacey et moi-même que trois ou quatre die-hards-est allé à un bar après nous avons mangé et nous avons eu un bon moment. Maintenant il est 1:30 Et je suis stinko béatement.

La Mazda pour des raisons de sécurité, il toujours garée derrière le bar. Stacey, qui sont passés au club soda il y a quelques heures, a généreusement joué chauffeur pour Bob et moi. Il y a environ dix minutes, nous poussa à travers sa cuisine Donovan porte où il resta là abasourdi pendant un moment avant de nous d'une bonne soirée. S'il se souvient, Donovan est censé réveiller son épouse plus tard aujourd'hui pour nous conduire au bar et récupérer nos véhicules.

Stacey sort de la voiture et vient autour et ouvre ma porte pour que je puisse moi-même déverser sur l'allée. Debout sur les jambes incertaines, j'ai moi-même soutenue contre la voiture.

"Je n'ai jamais vu sourire autant, dit Stacey. "J'ai beaucoup de sourire," Je lui dis.

"Souhaitez-vous pourriez être cet heureux dans les réunions du personnel," dit-elle. "Désormais, Je S Sourire En continu Par Tous les Des réunions du personnel," je proclame.

"Allez, je ferai en sorte que vous obtenez à la porte," dit-elle.

Avec ses mains autour de mes bras pour me fixe, elle me guide à l'avant pied à la porte.

Quand Nous sommes À L Porte, Je Poser Elle, "Comment À propos de Certains Café?"

"Non, merci," dit-elle. "Il est tard et je ferais mieux de rentrer chez moi."

"Bien sûr?"

"Absolument."

Je Fumble Avec L Les clés, Trouver L Serrure, Et L Porte S'ouvre pour une sombre salle de séjour. J'en viens à Stacey et tends la main. "Merci Vous Pour Un Merveilleux Soir," Je Faire connaître Elle. "Je A Une houle de temps."

Puis Comme Nous sommes Secouant Les mains, Je Pour Certains Raison L'étape Retour- quartiers, trébucher sur le pas de la porte et de perdre tout mon équilibre.

"Woops !"

La prochaine chose que je sais et je Stacey sont étendus sur le sol ensemble. Heureusement-ou peut-être pas comme il s'avère-Stacey pense que c'est colossally drôle. Elle rit si fort, les larmes commencent à rouler sur ses joues. Et j'ai donc commencer à rire aussi. Les deux d'entre nous roulent sur le plancher avec le rire-lorsque les feux sont allumés.

"bâtard !"

Je regarde à mes yeux s'adapter à la soudaine lumière, et elle y est.

"Julie ? Que faites-vous ici ?"

Sans répondre, elle est maintenant écrasée par la cuisine. Comme j'arrive à mes pieds et décaler après elle, la porte du garage s'ouvre. L'interrupteur de lumière dans le garage de clics. Je la vois en silhouette pour une demi-seconde.

"Julie ! Attendez une minute !"

J'entends le grondement de la porte de garage ouverte que j'essaie de la suivre. Comme je vais dans le garage, elle est déjà dans sa voiture. La porte claque. Je zig-zag plus près, agitant frénétiquement les bras. Le moteur démarre.

"Je suis assis ici attendent toute la nuit, mettre en place avec votre mère pendant six heures," elle hurle à travers la fenêtre vers le bas, "et vous venez à la maison ivre avec quelques floozy !"

"Mais Stacey est un floozy pas, elle est-"

L'accélération à environ trente milles à l'heure en marche arrière, Julie fait sortir du garage, en bas l'allée (manquant de peu la voiture de Stacey) et dans la rue. Je suis de gauche debout dans la lumière du garage. Les pneus de sa voiture sur l'asphalte chirp.

Elle a disparu.

Le samedi matin, je me réveille et gémissent une couple de fois. Le premier gémissent est de la gueule de bois. La deuxième gémissent est de la mémoire de ce qui s'est passé.

Quand je suis capable, je m'habiller et de s'aventurer dans la cuisine en quête de café. Ma mère est là.

"Vous savez que votre femme était ici la nuit dernière," dit ma mère que je déverse ma première tasse.

Tellement puis je savoir ce qui est arrivé. Julie s'est présenté juste après que j'appelle ici la nuit dernière. Elle avait conduit sur sur l'impulsion, parce qu'elle avait manqué de moi et elle avait voulu voir les enfants. Elle ap- parently voulait me surprendre, ce qu'elle a fait.

Plus tard, j'appelle le numéro de Barnet. Ada me donne la routine de "elle ne veut pas vous parler."

Quand j'arrive à l'usine le lundi, Fran me dit Stacey a été à moi car elle est arrivée ce matin. Je viens d'installe à derrière mon bureau quand Stacey apparaît à la porte.

"Salut. Pouvons-nous parler ?" demande-t-elle.

"Bien sûr. Venez," dis-je.

Elle semble troublée par quelque chose. Elle a mes yeux comme elle s'assoit.

Je dis : "Écoutez, à propos de vendredi soir, je suis désolé pour ce qu'happened lorsque vous m'a laissé."

Stacey dit, "c'est bon. Est-ce que votre épouse revenir ?"

"Euh, eh bien, non, elle ne voulait pas. Elle reste avec ses parents pour un peu de temps," dis-je.

"c'était juste à cause de moi ?" demande-t-elle.

"Non, nous avons eu quelques problèmes ces derniers temps."

"Al, je me sens encore responsable de nature," dit-elle. "Regardez, pourquoi ne pas lui parler."

"Non, vous n'avez pas à faire cela," dis-je.

"Vraiment, je pense que je devrais lui parler," dit Stacey. "Quel est son numéro ?"

J'ai enfin avouer à moi-même il serait peut-être la peine d'essayer. Je donne le numéro du Barnett à Stacey. Elle l'écrit, et promet d'appeler à un moment donné aujourd'hui. Puis elle continue à rester là.

"Il y a autre chose ?" Je demande. "J'ai peur

qu'il y a, dit-elle.

Elle marque une pause. "Alors c'est quoi ?"

"Je ne pense pas que vous allez aimer, dit-elle. "Mais je suis presque sûr ..."

"Stacey," dis-je. "*Quoi ?*"

"Les blocages sont répandues."

"Que voulez-vous dire 'l'étranglement se sont répandues' ?" Je demande. "Il y a une maladie ou quelque chose ?"

"Non, ce que je veux dire c'est que nous avons un nouveau goulot-ou peut-être même plus d'un ; je ne suis pas encore sûr. Ici, je vais vous montrer", dit-elle alors qu'elle vient sur le côté du bureau avec des imprimés d'ordinateur qu'elle a apporté. "Ce sont des listes de pièces qui sont mises en attente jusqu'à l'assemblage final."

Elle va sur la liste avec moi. Comme toujours, le goulot des pièces sont encore rares. Mais dernièrement il y a eu pénurie de certaines pièces d'étranglement non -aussi bien.

Dit-elle, "la semaine dernière, nous avons eu un cas où nous avons dû créer une commande pour 200 DBD-50's. Sur 172 pièces différentes, il nous manquait 17. Seul l'un d'eux était une partie d'une balise de rouge. Le reste étaient verts tags. La partie rouge est sortie de chaleur-traiter le jeudi-

Jour et était prêt d'ici vendredi matin. Mais les autres sont toujours portés disparus."

Je pencher en arrière dans ma chaise et pincez le pont de mon nez.

"Bon sang, qu'est-ce qui se passe à l'extérieur ? Je pensais que les pièces qui doivent passer par un goulot d'atteindre la dernière assemblée. Est-ce qu'il y a une pénurie de matériaux sur les green-tagged pièces ? Une sorte de problème vendeur ?" Je lui demande.

Stacey secoue la tête. "Non, je n'ai pas eu de problèmes avec l'achat. Et aucune des pièces n'ont aucun traitement par des entrepreneurs de l'extérieur. Le problème est certainement interne. C'est pourquoi je pense que nous avons un ou plusieurs nouveaux goulets d'étranglement".

Je me lève de mon bureau, à pied autour de l'office.

"Peut-être qu'avec l'augmentation de débit, nous avons chargé la plante à un niveau que nous n'ai plus de capacité sur certains autres ressources en plus de traiter à la chaleur et la NCX-10", Stacey sug- invités tranquillement.

Je hoche la tête. Oui, c'est une possibilité. Avec l'étranglement plus productifs, maintenant notre débit a augmenté et notre carnet de commandes est en baisse. Mais faire de l'étranglement plus productifs a mis plus de demande sur les autres centres de travail. Si la demande d'un autre centre de travail a fait plus de cent pour cent, puis nous avons créé un *nouveau* problème.

Du plafond, je demande "Est-ce à dire que nous allons devoir passer par tout le processus de recherche de l'étranglement sur à nouveau ? Juste au moment où il semblait que nous étions sur la façon de sortir de ce pétrin. . . ."

Stacey se replie les sorties imprimées.

Je lui dis : "Bon, écoutez, je veux que vous trouver tout ce dont vous avez peut-exactement les pièces, combien, quels produits sont concernés, ils sont sur des itinéraires qui, à quelle fréquence ils manquent, ce genre de choses. Pendant ce temps, je vais essayer de mettre la main de Jonas pour voir ce qu'il a à dire à propos de tout cela."

Après Stacey feuilles, et Fran ne l'appelant pour localiser Jonas. Je m'en tiens à la fenêtre de mon bureau et regarder la pelouse pendant que j'y pense. J'ai pris cela comme un bon signe que les niveaux de stocks ont diminué après que nous avons mis en œuvre les nouvelles mesures pour rendre l'étranglement- plus productifs. Il y a un mois, nous avons été *patauger* par certaines parties sur la non-goulot d'une gamme. Il y avait des piles et des piles, et les piles ne cesse de croître. Mais certains stocks ont diminué au cours des dernières semaines de l'assemblage des produits. La semaine dernière, pour la première fois depuis que j'ai été dans cette usine, on pouvait vraiment marcher

Au cours de la chaîne de montage sans avoir à tourner sur le côté pour se serrer entre les piles et les cellules de l'inventaire. Je pensais que c'était bon. Mais maintenant cela se produit.

"M. Rogo," dit Fran par l'interphone de l'Orateur. "J'ai lui sur la ligne."

Je décroche le téléphone. "Jonas ? Bonjour. Écoutez, nous avons l'ennui ici."

"Quel est le problème ?" demande-t-il.

Après je lui dis les symptômes, Jonas demande à ce que nous avons fait depuis sa visite. Si je raconte toute l'histoire à lui-mettre C.R. en face de l'étranglement, la formation des personnes pour donner des soins spéciaux pour les pièces d'étranglement, l'activation les trois machines pour compléter la NCX-10, les nouvelles règles, l'attribution d'un déjeuner à certaines personnes de travailler qu'à l'étranglement, augmenter la taille des lots allant en chaleur- traiter, la mise en œuvre du nouveau système de priorité dans l'usine. . . .

"Nouveau système de priorité ?" demande à Jonas.

"Bon," je dis, et puis j'explique sur le rouge et vert tags tags, et comment fonctionne le système.

Jonas dit, "peut-être que je ferais mieux de venir avoir un autre regard." Je

suis à la maison cette nuit lorsque le téléphone sonne.

"Salut," dit la voix de Julie lorsque je réponds.

"Salut."

"Je vous dois des excuses. Je suis désolé de ce qui s'est passé vendredi soir," dit-elle. "Stacey m'a appelé ici. Al, je suis vraiment gêné. J'ai pas du tout compris."

"Ouais, eh bien ... il me semble qu'il y a beaucoup de malentendus, debout entre nous dernièrement," dis-je.

"Tout ce que je peux dire, c'est que je suis désolé. J'ai conduit vers le bas en pensant que vous seriez heureux de me voir."

"J'aurais été si tu avais dormi," dis-je. "En fait, si j'avais su vous venaient, je serais venu à la maison après le travail."

"Je sais que j'ai appelé, dit-elle, mais j'étais juste dans une de ces humeurs."

"Je suppose que vous ne devriez pas avoir attendu pour moi," Je lui dis.

Dit-elle, j'ai continué en pensant que vous seriez accueil toute minute. Et tout le temps, votre mère n'arrêtait pas de me donner le mauvais œil. Finalement, elle et les enfants sont allés au lit, et environ une heure plus tard, je me suis endormi sur le canapé et j'ai dormi jusqu'à ce que vous êtes entré."

"Eh bien . . . Vous voulez être amis ?"

Je peux entendre son soulagement.

"Oui, je voudrais, dit-elle. "Quand vais-je voir ?" Je pense que nous essayer Vendredi encore une fois. Elle dit qu'elle ne peut pas attendre aussi longtemps. Nous faisons des compromis mercredi.

25

Deja vu. À l'aéroport le lendemain matin, je salue encore une fois Jonas pendant qu'il marche hors de la porte deux.

En 10 heures, nous sommes dans la salle de conférence de l'usine. Assis autour de la table sont Lou, Bob, Ralph et Stacey. Jonas pas en face de nous.

"Commençons par quelques questions de base," dit-il. "Tout d'abord, avez-vous déterminé exactement les pièces vous donnant le problème ?"

Stacey, qui est assis à la table avec une véritable forteresse de papier autour d'elle et à la recherche que si elle est prête pour un siège, est titulaire d'une liste.

Dit-elle, "Oui, nous avons identifié. En fait, j'ai passé la nuit dernière, d'en assurer le suivi et le contrôle du double des données avec ce qui est sur le plancher. S'avère le problème couvre trente pièces."

Jonas vous demande "Êtes-vous sûr vous avez sorti le matériel pour eux ?"

"Oh, oui," dit Stacey. "Pas de problème. Ils ont été publiés selon le calendrier. Mais ils ne sont pas arriver à l'assemblage final. Ils êtes coincé en face de notre nouvel étranglement."

"Attendez une minute. Comment *savez-vous que* c'est vraiment un obstacle ?" demande à Jonas.

Dit-elle, "Et bien, puisque les pièces sont retenus, j'ai juste pensé qu'il avait d'être . . ."

"Avant de sauter aux conclusions, nous allons investir une demi-heure pour aller dans l'usine afin que nous puissions savoir ce qui se passe," dit Jonas.

Nous avons donc défilé dans la plante, et quelques minutes plus tard nous sommes debout devant un groupe de fraiseuses. D'un côté sont de grandes piles de marque d'inventaire avec green tags. Stacey se tient là et souligne les éléments qui sont nécessaires dans l'assemblage final. La plupart des pièces manquantes sont ici et tous les tags vert d'ours. Bob des appels via le contremaître, un mec musclé du nom de Jake, et l'introduit à Jonas.

"Oui, toutes les pièces de leur été sittin' ici pour environ deux, trois semaines ou plus," dit Jake.

"Mais nous avons besoin d'eux maintenant," dis-je. "Comment se fait-il qu'ils n'êtes pas en cours de travail ?"

Jake hausse les épaules. "Vous savez que vous voulez, nous n 'em dès maintenant. Mais qui va à l'encontre de ces règles que vous définissez dans qu'il y a système de priorité."

Il fait à d'autres dérapages de matériaux à proximité.

"Tu vois là-bas ?" dit Jake. "Ils ont tous eu tags rouge. Nous sommes arrivés à faire tout de 'em avant de nous toucher les choses avec green tags. C'est ce que vous nous avez dit, n'est-ce pas ?"

Uh-huh. C'est clair ce qui se passe.

"Tu veux dire," dit Stacey, "que si les matériaux avec green tags ont été mise en place, vous avez été passer tout votre temps sur les pièces à destination de l'étranglement."

"Ouais, eh bien, la plupart d'elle," dit Jake. "Hey, comme nous n'ont eu tant d'heures dans une journée, vous savez ce que je veux dire ?"

"Quelle partie de votre travail est sur les pièces d'étranglement ?" demande Jo- nah.

"Peut-être Soixante-cinq Ou Quatre-vingts Pour cent," Dit Jake. "Voir, Erything ev- Que Va À Traiter à la chaleur Ou L

NCX-10 A À Passer par ici en premier. Aussi longtemps que les parties en rouge continuent de venir et qu'ils n'ont pas laisser en place un peu depuis ce nouveau système commencé-nous juste n'ont pas le temps de travailler sur un très grand nombre de pièces-tag vert". Est Un Moment De Le silence. Je Rechercher À partir de L Pièces détachées À Les machines et le dos à Jake à nouveau.

"Qu'est-ce qu'on fait maintenant ?" demande Donovan en écho à mes propres pensées. "Ne nous mettre les tags ? Faire les parties manquantes rouge au lieu de vert ?"

Je vomis mes mains dans la frustration et dire, "Je crois que la seule solution est d'accélérer."

"Non, en fait, c'est pas la solution à tout," dit Jonas, "car si vous resort d'accélérer maintenant, vous devrez accélérer tout le temps, et la situation ne fera que s'aggraver."

"Mais que pouvons-nous faire ?" demande Stacey.

Jonas dit : "Premièrement, je veux que nous allez voir l'étranglement, parce qu'il y a un autre aspect du problème."

Avant que nous puissions voir la NCX-10, nous voyons l'inventaire. Il s'agit d'empiler aussi haut que le plus grand chariot élévateur peut atteindre. Ce n'est pas seulement une montagne, mais une montagne avec de nombreux sommets. Les pieux ici sont encore plus grand qu'avant, nous avons identifié la machine comme une bouteille- cou. Et liée à chaque bin, suspendu à toutes les palettes de pièces est

Une balise rouge". Quelque part derrière tout ça, sa propre immensité obscurée à partir de notre point de vue, est la NCX-10.

"Comment pouvons-nous nous y rendre d'ici ?" demande à Ralph, à la recherche d'un chemin à travers l'inventaire.

"Ici, je vais vous montrer", dit Bob.

Et il nous entraîne dans le dédale des matériaux jusqu'à la machine.

En regardant tous les travaux en cours autour de nous, Jonas nous dit, "Vous savez, j'imagine, juste de le regarder, que vous avez au moins un mois ou plus de travail bordée d'ici pour cette machine. Et je parie que si nous sommes allés à traiter à la chaleur nous nous trouvons la même situation. Dites-moi, savez-vous pourquoi vous avez une telle énorme tas de l'inventaire ici ?"

"Parce que tout le monde à venir de cette machine est la première prioritaire aux parties en rouge," je pense.

"Oui, c'est une partie de la raison", explique Jonas. "Mais pourquoi tant de choses venant de l'inventaire dans l'usine de rester coincé ici ?"

Personne ne répond.

"Bien, je vois que je vais avoir à expliquer certaines des relations fondamentales entre les goulots d'étranglement et non", dit Jo- nah. Puis il me regarde et dit, "d'ailleurs, ne vous rappelez-vous quand je vous ai dit qu'une plante dans laquelle tout le monde travaille tout le temps est très efficace en ? Maintenant, vous verrez exactement ce dont je parlais."

Jonas s'approche de la gare et à proximité de C.R. prend un morceau de craie les inspecteurs utilisent pour marquer les défauts sur les pièces qu'ils rejettent. Il s'agenouille sur le sol en béton et des points à la NCX-10.

"Voici l'étranglement," dit-il, "le X-what-jamais-il-est ma- chine. Nous allons tout simplement l'appeler "X" »

Il écrit un X sur le plancher. Puis il les gestes pour les autres machines en arrière dans l'allée.

"Et d'alimentation des pièces à X sont différents d' étranglement non ma- chines et des travailleurs", dit-il. "Parce que nous avons fait de la bouteille- cou comme X, nous nous référerons à ces goulets d 'Y' des ressources. Maintenant, pour des raisons de simplicité, nous allons juste considérer l'une bouteille non- cou en combinaison avec un étranglement . . ."

Avec la craie, il écrit sur le sol : Y - > X

Composants du produit sont ce que joindre les deux dans une relation les uns avec les autres, explique Jonas, et la flèche indique le débit de toute évidence certaines parties de l'un à l'autre. Il ajoute que nous pouvons envisager *un* non-goulot d'alimentation pièces à X, parce que n'importe lequel de notre choix, son inventaire doivent être traitées à un certain point subséquents dans le temps par X.

"Par la définition d'un étranglement, nous savons qu'y a la capacité supplémentaire. En raison de sa capacité supplémentaire, nous savons aussi qu'y seront plus rapides à remplir la demande de X", explique Jonas. "Supposons que X et Y ont 600 heures par mois disponible pour la production. Parce que c'est un étranglement, vous aurez besoin de toutes les 600 heures de la machine X pour répondre à la demande. Mais disons que vous avez besoin de seulement 450 heures par mois, ou 75 pour cent, de Y à maintenir le flux correspondant à la demande. Ce qui arrive quand Y a travaillé ses 450 heures ? Pensez-vous qu'il soit immobile ?"

Bob dit : "Non, nous allons trouver autre chose pour qu'il fasse." "Mais y a déjà satisfait à la demande du marché", explique Jonas.

Bob dit, "Bien, alors on se laisse prendre de l'avance sur le travail du mois prochain."

"Et s'il n'y a rien pour elle de travailler sur ?" demande à Jonas. Bob dit,

"alors nous aurons à libérer plus de matériel."

"Et c' est le problème", explique Jonas. "Car ce que hap- stylos pour ces heures supplémentaires de production de Y ? Eh bien, c'est conservateur inven- d'aller quelque part. Y est plus rapide que X et Y en gardant actif, le flux des pièces à X doit être plus grand que le flux de pièces laissant X. Ce qui signifie . . ."

Il se dirige vers les travaux en cours et la montagne fait un geste de balayage.

"Vous vous retrouvez avec tout cela à l'avant de la machine X," dit-il. "Et quand vous êtes poussant dans plus de matériau que le système peut se convertir en débit, ce qu'obtenez-vous ?"

"excédent de stocks", explique Stacey.

"exactement", explique Jonas. "Mais qu'en est une autre combinaison ? Ce qui se passe lorsque X est l'alimentation de pièces à Y ?"

Jonas écrit que sur le plancher avec la craie comme ceci . . .

$$X - > Y$$

"Combien de Y à l'égard de 600 heures peut être utilisé de façon productive ici ?" demande Jonas.

"Seulement 450 heures encore, dit Stacey.

"C'est exact, dit Jonas. "Si Y est en fonction exclusivement sur X pour l'alimenter l'inventaire, le nombre maximal d'heures qu'il peut travailler est déterminée par la sortie de X. Et 600 heures de X correspond à 450 heures pour Y. Après avoir travaillé ces heures, y sera affamé pour le stock de processus. Ce qui, en passant, est tout à fait acceptable."

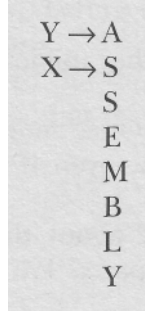
"Attendez une minute," dis-je. "Nous avons l'alimentation d'étranglement d'étranglement non- ici dans l'usine. Par exemple, quel que soit le sort du NCX-10 seront traitées par un non-problème." "d'autres goulets d'vous dire. Et savez-vous ce qui arrive lorsque vous garder actif Y de cette façon ?" demande à Jonas. "Regardez ça."

Il tire une troisième schéma sur le plancher avec la craie.

Dans ce cas, explique Jonas, certaines parties ne peut pas être effectué via un obstacle ; leur traitement est effectué seulement par un non-goulot et le débit est directement d'Y pour l'assemblage. Les autres parties ne débit par un étranglement, et ils sont sur la route X assemblée à l'endroit où ils s'accouplent à l'Y articles dans un produit fini.

Dans une situation réelle, la route y aurait probablement composée d'un non-goulot d'étranglement d'une autre, encore une autre alimentation- non-d'étranglement, et ainsi de suite, à l'assemblage final. La route X pourrait avoir une série de non-botjtlenecks un goulot d'alimentation, qui à son tour alimente une chaîne de plus de non-étranglement. Dans notre cas, Jonas a dit, nous avons un groupe de non-machines d'étranglement en aval de X qui peut traiter certaines parties de X et Y la route.

"Mais pour faire simple, j'ai présenté l'association avec le plus petit nombre d'éléments-un X et un Y. Aucun mat- ter le nombre d'étranglement non sont dans le système, le résultat de



L'activation Y juste pour le maintenir occupé est la même. Alors disons que vous gardez les deux x et y travailler en continu pour chaque heure. Comment le système serait-il efficace ?"

"Super efficace", dit Bob.

"Non, tu as tort", explique Jonas. "Parce que ce qui se passe lorsque tous les cet inventaire à partir de Y atteint l'assemblage final ?"

Bob hausse les épaules et dit, "Nous construisons les commandes et les expédier.

"Comment peux-tu ?" demande à Jonas. "Quatre-vingt pour cent de vos produits nécessitent au moins une partie d'un étranglement. Qu'allez-vous à remplacer la partie d'étranglement qui n'a pas montré encore ?"

Bob gratte la tête et dit, "Oh, oui ... J'ai oublié." "Donc, si nous ne pouvons pas monter", dit Stacey, "nous obtenons des piles d'invention de nouveau. Seulement cette fois l'excédent de stocks n'a pas accumulé-tard devant un obstacle ; il empile devant assemblée finale."

"Ouais," dit Lou, "et un autre million de dollars se trouve encore juste pour garder les roues de tourner."

Jonas et dit, "vous voyez ? Une fois de plus, l'étranglement non ne permet pas de déterminer le débit, même si elle fonctionne vingt-quatre heures de temps."

Bob demande : "d'accord, mais qu'en est-il que vingt pour cent des produits *sans* pièces d'étranglement ? Nous pouvons toujours obtenir la haute efficacité avec eux."

"Tu crois ?" demande à Jonas.

Sur le sol il diagrams comme ceci . . .

Cette fois, dit-il, l'X et Y fonctionnent indépendamment l'un de l'autre. Ils sont distincts des exigences marketing chaque remplissage.

"Combien de Y's 600 heures le système peut-il utiliser ici ?" demande Jonas.

"L'ensemble de 'em", dit Bob.

"Absolument pas", dit Jonas. "Bien sûr, à première vue, il semble que nous pouvons utiliser cent pour cent de Y, mais pensez à nouveau."

"Nous ne pouvons qu'utiliser autant qu'à la demande du marché peuvent absorber," dis-je.

"Exact. Par définition, y a l'excédent de capacité", explique Jonas. "Alors si vous y travailler au maximum, une fois de plus, vous obtenez l'excès

Y → PRODUCT A
X → PRODUCT B

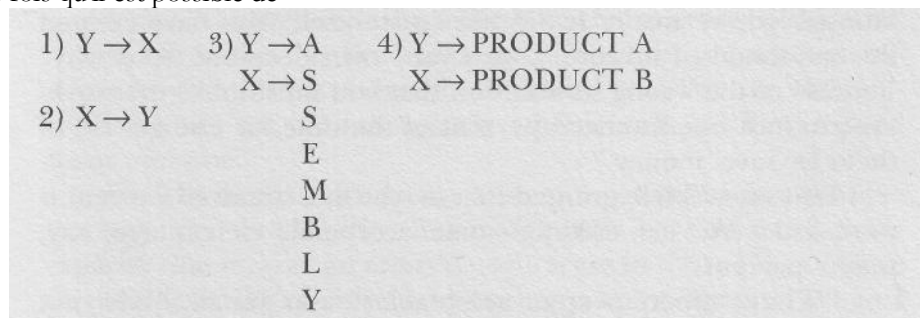
L'inventaire. Et cette fois, vous vous retrouvez, non pas avec l'excès de travaux en cours, mais avec un excès de produits finis. La contrainte ici n'est pas en production. La contrainte est la capacité du marketing à vendre."

Comme il le dit, je pense à moi-même sur les produits finis nous avons entassés dans des entrepôts. Au moins les deux tiers de ces stocks sont des produits entièrement faits avec des pièces d'étranglement. Par l'exécution d'étranglement non pour "efficacité", nous avons intégré les stocks bien au-delà de la demande. Et que dire de la troisième- ment restent de nos produits finis ? Ils ont des pièces d'étranglement, mais la plupart de ces produits ont été assis sur le plateau maintenant pour une couple d'années. Ils sont obsolètes. Hors de 1 500 unités ou plus en stock, nous avons la chance si nous pouvons vendre dix par mois. À peu près tous les produits concurrentiels d'étranglement avec pièces sont vendues pratiquement dès qu'ils sortent de l'assemblage final. Quelques-uns d'entre eux siègent dans l'entrepôt un jour ou deux avant de se rendre au client, mais en raison de l'arriéré, pas beaucoup.

Je pense à Jonas. Pour les quatre schémas de la parole, il a maintenant ajouté nombre pour que, ensemble, ils ressemblent à ceci . . .

Jonas a dit, "Nous avons examiné quatre combinaisons linéaires en- revolving X et Y. Maintenant, bien sûr, nous pouvons créer des combinaisons infinies de X et Y. mais les quatre en face de nous sont assez fondamentaux que nous n'avons pas à aller plus loin. Parce que si nous utilisons ces comme blocs de construction, nous pouvons représenter *une* situation de fabrication. Nous n'avons pas à examiner des milliers de combinaisons de X et Y pour trouver ce qui est universellement vrai dans chacun d'eux ; nous pouvons généraliser la vérité simplement en identifiant ce qui se passe dans chacun de ces quatre cas. Pouvez-vous me dire ce que vous avez remarqué à être semblables à tous ?"

Stacey signale immédiatement qu'en aucun cas il n'y jamais déterminer le débit pour le système. Chaque fois qu'il est possible de



Activer Y au-dessus du niveau de l'X, faire ainsi seulement les résultats dans les stocks excédentaires, pas dans un meilleur débit.

"Oui, et si nous suivons cette pensée à une conclusion logique," dit Jonas, "nous pouvons former une règle simple qui sera vraie dans tous les cas : le niveau d'utilisation d'un goulot d'étranglement n'est pas déterminé par son propre potentiel, mais par une autre contrainte dans le système."

Il signale la NCX-10.

"L'une des principales contraintes ici dans votre système est cette machine", explique Jonas. "Quand vous faites un non-goulot d'effectuer plus de travail de cette machine, vous n'êtes pas d'augmenter la productivité. Au contraire, vous faites exactement le contraire. Vous créez les stocks excédentaires, ce qui va à l'encontre de l'objectif."

"Mais que sommes-nous censés faire ?" demande à Bob. "Si nous ne gardons pas nos gens qui travaillent, nous aurons le temps d'inactivité, et le délai d'inactivité réduira nos économies."

"Alors quoi ?" demande à Jonas.

Donovan est pris de court. "Beg pardon, mais comment pouvez-vous dire cela ?"

"Il suffit de jeter un regard derrière vous, dit Jonas. "regardez le monstre que vous avez fait. Il n'a pas créé lui-même. Vous avez créé cette montagne d'inventaire avec vos propres décisions. Et pourquoi ? En raison de l'hypothèse erronée que vous devez faire le travail- ers produire cent pour cent du temps, ou bien se débarrasser d'eux pour "enregistrer" l'argent."

Lou dit : "Eh bien, peut-être accordée que cent pour cent n'est pas réaliste. Nous demandons simplement de quelques pourcentages acceptables, disons, quatre-vingt-dix pour cent."

"Pourquoi quatre-vingt-dix pour cent est acceptable ?" demande à Jonas. "Pourquoi pas soixante pour cent, ou vingt-cinq ? Les chiffres sont sans signification un- à moins qu'elles sont fondées sur les contraintes du système. Avec suffisamment de matières premières, vous pouvez garder un travailleur occupé à partir de maintenant jusqu'à la retraite. Mais devez-vous faire ? Pas si vous voulez faire de l'argent."

Puis Ralph indique, "ce que vous dites, c'est que de faire un travail de l'employé et de tirer profit de ce travail sont deux choses différentes."

"Oui, et c'est une très bonne approximation de la deuxième règle, nous pouvons logiquement découler de la quatre combinaisons de X et Y, nous avons parlé de", explique Jonas. "Le mettre précisément, l'activation d'une ressource et d'utiliser une ressource ne sont pas synonymes."

Il explique que dans les deux règles, "utiliser" une ressource signifie

L'utilisation de la ressource d'une manière qui déplace le système vers l'objectif. L'activation d'une ressource est le même que d'appuyer sur le commutateur sur d'une machine ; il s'exécute s'il y a un avantage à être de- rived des travaux qu'il fait. Oui, vraiment, l'activation d'une bouteille non-cou à son maximum est un acte de stupidité maximale.

"Et l'implication de ces règles est que nous devons *not s'* efforcer d'optimiser toutes les ressources dans le système", explique Jonas. "Un système de valeurs optimales locales n'est pas un système optimal à tous ; c'est une très ineffi- cace du système".

"Okay," je dis, "mais comment savoir cela nous aider à obtenir les pièces manquantes à l'unstuck fraiseuses et déplacé à l'assemblage final ?"

Jonas dit, "Pensez à l'accumulation de marchandises à la fois ici et à vos machines de fraisage en termes de ces deux règles dont nous venons de parler."

"Je pense que je vois la cause du problème," dit Stacey, "Nous sommes libérer plus rapidement que le matériel d'étranglement peuvent le traiter."

"Oui", dit Jonas. "Vous envoyez sur le plancher de travail chaque fois que *non*-d'étranglement sont à court de travail à faire."

Je dis, "d'accord, mais les fraises sont un obstacle."

Jonas hoche la tête et dit, "Non, ils ne sont pas-comme denced- par tous ce surplus de stocks derrière vous. Vous voyez, l'usine de machines ne sont pas intrinsèquement un étranglement.

Vous avez tourné en un seul."

Il nous dit qu'avec une augmentation de débit, il est possible de créer de nouvelles d'étranglement. Mais la plupart des plantes ont beaucoup de capacité supplémentaire qu'il faut une énorme augmentation de débit avant que cela se produit. Nous avons seulement eu une augmentation de 20 %. Quand j'avais parlé avec lui par téléphone, il a pensé qu'il est peu probable d' une nouvelle bouteille- cou aurait eu lieu.

Ce qui est arrivé, c'est qu'alors même que l'augmentation du débit, nous avons continué le chargement de l'usine avec l'inventaire comme si nous nous attendions à garder tous nos travailleurs complètement activé. Cette augmentation de la charge d'un dumping sur les fraiseuses et les a poussés au-delà de leur capacité. La première priorité, red-tagged pièces ont été pro- cessed, mais le vert-tagged pièces empilées. Donc, non seulement avons-nous obtenu à l'excès d'inventaire NCX-10 et à traiter à la chaleur, mais à cause du volume de pièces d'étranglement, nous bouchent l'écoulement à un autre centre de travail et non pas des pièces d'étranglement d'atteindre ensemble.

Quand il a terminé, je l'ai dit, "très bien, je vois maintenant l'erreur de

Nos moyens. Pouvez-vous nous dire ce que nous devrions faire pour corriger le problème ?"
"Je veux que vous tous à y penser quand on marche de nouveau à votre salle de conférence et puis nous allons parler de ce que vous devez faire", explique Jonas. "La solution est assez simple."

26

À quel point la solution est simple ne devient pas évident pour moi jusqu'à ce que je suis à la maison cette nuit-là. Je suis assis à la table de la cuisine avec un bloc de papier et un crayon, penser à ce qu'a dit aujourd'hui quand Sharon entre en jeu.

"Salut," dit-elle alors qu'elle se rassoit.

"Salut," dis-je en retour. "Qu'est-ce ?"

"Pas Beaucoup," Elle Dit. "Juste S'est demandé Ce que Vous Ont été N-ment."

"Je travaille," Je lui dis. "Puis-je aider ?" demande-t-elle.

"Et bien ... Je Ne pas Le savez," Je Dire. "C'est Genre De Technique. Je pense que vous allez probablement être ennuyés par elle."

"Oh," dit-elle. "Est-ce que cela signifie que vous voulez que je parte ?" La culpabilité des grèves.

"Non, pas si vous voulez rester," Je lui dis. "Voulez-vous tenter de résoudre un problème ?"

"Okay," dit-elle, de l'éclaircissement.

Je dis, "d'accord. Permettez-moi de penser à comment mettre ceci à vous. Savez-vous de la randonnée scout Dave et moi étions sur ?"

"Elle ne veut pas, mais je n' !" dit Dave, course dans la cuisine. Il dérape jusqu'à l'arrêt sur le sol lisse et dit, "Sharon ne sait rien à propos de la randonnée. Mais je peux vous aider."

Je l'ai dit, "Fils, je pense qu'il y a une carrière pour vous dans les ventes."

Sharon dit avec indignation, "Oui, je sais à propos d o la randonnée." "Vous n'étiez même pas là," dit Dave.

"J'ai entendu tout le monde parler," dit-elle.

"d'accord, *boe* d vous pouvez travailler sur ce," dis-je. "Voici le problème : nous avons une ligne d'enfants sur une randonnée dans les bois. Au milieu de la ligne, nous avons Herbie. Nous avons déjà pris le pack off Herbie's retour à l'aider à aller plus vite, mais il est toujours le plus lent. Tout le monde veut aller plus vite que Herbie. Mais si cela se produit, la ligne s'étaler et certains des enfants seront perdus. Pour une raison ou une autre, nous ne pouvons pas déménager Herbie à partir du milieu de la ligne. Maintenant, comment pouvons-nous garder la ligne de propagation ?"

Ils ont tous deux devenir pensif.

Je dis, "Bon, maintenant vous deux allez dans l'autre chambre. Je vais vous donner dix minutes, et puis nous allons voir qui de vous arrive avec la meilleure idée de garder tout le monde ensemble dans la ligne."

"Qu'est-ce que le gagnant obtenir ?" demande à Dave.

"Eh bien . . . n'importe quoi dans la raison." "*quelque chose ?*" demande à Sharon.

"*Dans la raison,*" Je répète.

Pour qu'ils quittent et je reçois environ dix minutes de paix et de calme. Ensuite, je vois les deux visages à la recherche autour du coin.

"Prêt ?" Je demande.

Ils viennent et s'assoient à la table de la cuisine avec moi. "Vous voulez entendre mon idée ?" demande à Sharon.

"Mon idée est mieux," dit Dave. "Il n'est pas !" lui dit-elle.

"Bon, assez !" dis-je. "Quelle est votre idée, Sharon ?" Sharon dit, "un batteur."

"Je vous demande pardon ?"

"Tu sais . . . Comme dans un défilé," dit-elle.

"Oh, je sais ce que tu veux dire," je dis, réalisant ce qu'elle a en tête. "Il n'y a pas de lacunes dans un défilé. Tout le monde marche à l'étape."

Sharon poutres apparentes. Dave lui donne un aspect sale.

"Alors tout le monde marche à l'étape ... à un beat," je dis, penser tout haut. "Bien sûr. Mais comment voulez-vous garder les personnes en face de Herbie de fixer un rythme plus ?"

"Vous avez Herbie battre le tambour," dit Sharon. Je pense à ce sujet et dire, "Ouais, c'est pas mal." "Mais mon idée est mieux," dit Dave.

Je me tourne vers lui. "Okay, sage guy, quelle est votre idée ?"

"attacher de cordes à tout le monde," dit Dave.

"cordes ?"

"Vous savez, comme les alpinistes," dit-il. "Vous attachez tout le monde ensemble à la taille, avec une longue corde. Ainsi, de cette façon, personne ne pouvait avoir laissé derrière, et personne ne pouvait accélérer sans tous les corps- accélérer."

Je dis, "Hmmm . . . c'est très bien."

Cela voudrait dire que l'entrée de ligne qui permettrait à l'inventaire total dans l'usine-ne pourrait jamais être plus long que la corde. Et la corde, bien sûr, pourrait être d'une longueur pré-déterminée, ce qui signifie que nous pourrions le contrôler avec précision. Tout le monde

Aient à marcher à la même vitesse. Je regarde Dave, un peu dans la crainte de sa créativité.

"Venez pour penser à elle, la corde fait sonner comme avoir des liens physiques entre tous les équipements," Je lui dis, "qui est comme une chaîne de montage."

"Ouais, une ligne d'assemblage," dit Dave. "n'avez-vous pas me dire une fois qu'une ligne d'assemblage est censée être la meilleure façon de rendre les choses ?"

"Eh bien, oui, c'est la façon la plus efficace de fabrication," dis-je. "En fait, nous utilisons cette approche lorsque nous ne l'assemblage final pour la plupart de nos produits. Le problème est qu'une chaîne de montage ne fonctionne pas dans l'ensemble de l'usine."

"Oh," dit Dave.

"Mais ce sont deux bonnes idées vous deux pensé," Je leur dis. "En fait, si nous avons changé de chacune de vos idées un peu nous avait presque avoir la solution proposée aujourd'hui."

Comme "comment ?" demande à Sharon.

"Voir, de garder la ligne de se répandre, il ne serait pas nécessaire de tenir tout le monde marcher exactement à la même étape ou pour tenir tout le monde lié à la corde", je leur dis. "Ce que nous devons vraiment faire, c'est juste garder l'enfant à l'avant de la ligne de marche- ment plus rapide que Herbie. Si nous pouvons faire cela, alors tout le monde va rester ensemble."

"Alors que nous venons d'attacher la corde de Herbie à l'enfant à l'avant," dit Dave.

"Ou, peut-être qu'Herbie et le garçon à l'avant de la ligne ont des signaux," dit Sharon. "Quand le garçon en face va trop vite, Herbie lui dit d'attendre ou de ralentir."

"C'est exact," dis-je. "vous deux compris." "Alors, que faisons-nous à la fois gagner ?" demande à Sharon.

"Que voulez-vous ?" Je demande. "Une pizza avec tout ? Une soirée au cinéma ?"

Ils sont silencieux pendant un moment.

"Le cinéma sonore bon," dit Sharon, "mais ce que j'aimerais vraiment est que vous puissiez jouer à maman de revenir à la maison."

Maintenant, il est très calme.

Dave dit qu'enfin, "mais si vous ne pouvez pas, nous vous comprendre."

"Eh bien, je fais de mon mieux," dis-je. "Entre-temps, que dire du cinéma ?"

Une fois que les enfants sont allés au lit, j'aimerais savoir s'asseoir pour la centième fois si Julie va revenir. Par rapport à

Mes problèmes conjugaux, le problème de l'inventaire de l'usine semble simple, ou au moins elle semble simple maintenant. Je suppose que chaque problème est facile une fois que vous avez compris.

Nous sommes, en effet, vont faire ce que mes deux enfants. L'Herbies (l'étranglement) sont sur le point de nous dire quand laisser plus de stocks dans le système-sauf que nous allons utiliser l'aide d'ordinateurs au lieu de tambours et des cordes.

Après nous sommes retournés à la salle de conférence au bureau construire- ment aujourd'hui, nous avons commencé à parler, et nous avons tous convenu que nous êtes obvi- ment libérer trop de matière. Nous n'avons pas besoin de cinq ou six semaines d'inventaire en face de l'étranglement de la garder. productif

"Si nous pouvons retenir des matériaux pour les pièces rouges, au lieu de pousser des les faire dès que le premier non-goulot n'a rien à voir," dit Stacey, "la fraiseuses auront alors le temps de travailler sur les parties vertes. Et il nous manque des pièces va atteindre assemblée générale sans problème."

Jonas acquiesça et dit, "c'est exact. Ce que vous avez à faire est de trouver un moyen de libérer le matériel pour les parties en rouge en fonction de la vitesse à laquelle le matériel d'étranglement besoin-et strictement à ce rythme."

Alors j'ai dit, "Très bien, mais comment pouvons-nous temps chaque version de matériau de façon à ce qu'il arrive à l'embouteillage quand c'est nécessaire ?"

Stacey a dit, "je ne suis pas sûr, mais je vois ce que vous êtes inquiète. Nous ne voulons pas le problème inverse d'un manque de travail en face de l'étranglement."

"L'enfer, nous avons obtenu au moins un mois avant qu'il arrive, même si nous avons publié plus de tags rouge à partir d'aujourd'hui," a déclaré Bob. "Mais je sais ce que vous voulez dire. Si nous le ralenti d'étranglement, nous perdons la capacité de traitement."

"Ce que nous avons besoin," J'ai dit, "est une sorte de signal pour lier l'étranglement avec la sortie de l'annexe des matériaux."

Puis Ralph, à ma grande surprise, prit la parole et dit : "Excusez-moi, c'est juste une pensée. Mais peut-être nous pouvons prédire à quel moment le matériel par une sorte de système basé sur les données que nous avons utilisé à la fois sur l'étranglement."

Je lui ai demandé ce qu'il voulait en venir.

Il a dit, "Eh bien, depuis que nous avons commencé à garder des données sur la bouteille- cous, J'ai remarqué que je suis capable de prévoir plusieurs semaines à l'avance ce que chacun d'étranglement va travailler sur à un moment donné. Voir, aussi longtemps que je sais exactement ce qui est dans la file d'attente, je viens de prendre

La moyenne des temps de processus et d'installation pour chaque type de pièce, et je suis en mesure de calculer quand chaque lot doit effacer l'étranglement. Parce que nous avons seulement affaire à un poste de charge, avec beaucoup moins de dépendance, nous pouvons faire la moyenne des fluctuations statistiques et obtenir un meilleur degré de précision."

Ralph a poursuivi en disant qu'il sait de l'observation qu'il faut environ deux semaines, plus ou moins un jour ou deux, pour le matériau à l'étranglement de la première exploitation.

"Alors, par l'ajout de deux semaines pour le processus d'installation et de reprises de ce qui est en attente à l'étranglement," a déclaré Ralph, "je sais pas combien de temps cela prendra jusqu'à ce que la cause est effectivement pour le matériel que nous libérer. Et que chaque lot quitte l'étranglement, nous puissions mettre à jour nos informations et calculer une date de Stacey devrait libérer plus de rouge-tag matériel."

Jonas regarda Ralph et dit, "c'est excellent !"

"Ralph", dis-je, "c'est formidable. Quelle est l'exactitude pensez-vous vraiment que nous pouvons être avec cela ?"

"Je dirais que nous aimerions être exacts à plus ou moins un jour," dit-il. "Si donc nous garder, disons, un stock de trois jours de travaux en cours en face de chaque obstacle, nous devrions être en sécurité."

Tout le monde disait à Ralph combien ils étaient impressionnés quand Jonas a dit, "mais, en fait, Ralph, vous pouvez faire beaucoup plus que cela avec les mêmes informations."

"Comme quoi ?" demanda Ralph.

Jonas a dit, "Vous pouvez également attaquer les problèmes d'inventaire dans l'avant de l'ensemble."

"Tu veux dire que non seulement nous pouvons faire quelque chose à propos de l'excès de inventaire de pièces sur l'impasse, mais sur la non-parties d'étranglement ainsi ?" demandai-je.

"exactement", a déclaré Jonas.

Mais Ralph a dit, "Désolé, les gars, je ne suis pas sûr de savoir comment je le ferais."

Puis Jonas lui a expliqué - et nous tous. Si Ralph peut déterminer un calendrier de libération-tag rouge matériel basé sur l'étranglement, il peut également déterminer un calendrier pour l'assemblage final. Une fois qu'il sait quand l'engorgement parties va atteindre assemblée finale, il peut calculer l'arrière et déterminer la sortie de l'étranglement des matériaux tout au long de chacune de leurs itinéraires. De cette façon, les blocages seront déterminer la libération de tous les matériaux dans l'usine.

J'ai dit, "Vous savez, cela va produire le même effet que

Déménagement aux obstacles à la tête de la production, qui est ce que j'avais l'intention de le faire."

"Ouais, ça sonne bien, a déclaré Ralph. "Mais je dois vous avertir, je ne peux pas dire combien de temps il faudra avant que je puisse faire tout cela. Je veux dire, je peux avoir l'horaire de la red-tagged matières mises dans un ordre assez courte. Le reste va prendre un certain temps."

"Oh, allez, Ralphie," a déclaré Bob, "un ordinateur comme vous devrait être en mesure de lancer qu'en un rien de temps."

"Je peux lancer quelque chose en un rien de temps, a déclaré Ralph, "mais je ne vais pas promettre il y travailler."

Je lui ai dit, "se détendre, aussi longtemps que nous avons facilité la charge sur les machines de fraisage, nous allons être d'accord pour les courtes distances. Que vais vous donner le temps d'obtenir quelque chose de fondamental en place."

"Vous pouvez vous sentir que vous avez le temps de vous détendre, a déclaré Jonas, "mais je dois prendre l'avion pour Chicago en trente-cinq minutes."

"Oh, merde," marmonnai-je, jetant un coup d'automatiquement à ma montre. "Je suppose que nous ferions mieux de bouger."

Il n'était pas une séparation. Jonas et je suis sortie de l'immeuble, et je me suis cassé de nombreuses limites de vitesse-sans incident- obtenir de lui à l'aéroport.

"J'ai, disons, un intérêt particulier dans les plantes comme le vôtre", a déclaré Jonas. "Alors, pouvez-vous me tenez-moi au courant de ce qui se passe."

"Bien sûr," lui dis-je. "Pas de problème. En fait, j'avais prévu sur le sujet." "Bien," dit Jonas. "Je vais vous parler."

Et avec qui il était sorti de la voiture et, avec une vague, était un sprint à travers les portes du terminal. Je n'ai pas reçu un appel, donc je suppose qu'il a fait.

Quand je vais au travail le matin suivant, nous avons une réunion sur la manière de mettre en œuvre cette approche. Mais avant que nous puissions en arriver à en parler, Bob Donovan commence à agiter un drapeau rouge à nous.

"Vous savez, on peut marcher dans un grand problème", dit Bob.

"C'est quoi ?" Je demande.

"Que se passe-t-il si tous les gains au-dessus de l'usine ?" demande-t-il.

Je dis, "Et bien, je pense que c'est un risque que nous devons prendre."

"Ouais, mais il semble que nous allons avoir beaucoup de gens autour de ralenti ici si nous faisons cela," déclare Bob.

"Oui, nous avons peut-être des gens au repos de temps en temps," J'admets.

"Alors, sommes-nous simplement supposé que tout le monde puisse se tenir dehors là ?" demande à Bob.

"Pourquoi pas ?" demande Stacey. "Une fois que le quelqu'un est déjà sur la liste de paie, elle ne coûte pas plus qu'il est inactif. Si quelqu'un produit des pièces ou attend quelques minutes n'augmente pas nos charges d'exploitation. Mais les stocks excédentaires . . . maintenant *qu'* immobilise beaucoup d'argent."

"Okay," dit Bob, "mais qu'en est-il du système de déclaration ? Me semble qu'à la fin du mois, lors de l'ancien projet de loi Peach est prêt à décider si nous sommes ouverts ou si nous fermer, il n'est pas très positif au sujet de nous, s'il voit notre efficacité ont pris une plongée. J'entends qu'ils ont tendance à froncer sur qu'au siège."

Il est calme dans la chambre. Lou alors dit, "il a un sens, Al."

J'écoute le bruit de la climatisation pour un moment.

"Très bien, regardez," dis-je finalement. "Si nous *n'y* allons de l'avant avec un système de retenir le stock et la libérer selon le bot- tlenecks, nous allons manquer une occasion importante d'améliorer les performances et économiser de l'usine. Et je ne suis pas sur le point de laisser cela se produire juste pour maintenir une norme qui, de toute évidence, n'a plus d'impact sur la politique de gestion du milieu qu'il ne le fait sur le bot- tom ligne. Je dis nous aller de l'avant avec cela. Et si l'efficacité chute, laissez-les."

Après ces bonnes paroles, donc qui rappelle l'amiral Farragut et son fichu-le-torpilles, le discours d'autres sont un peu misty- eyed.

"Et, ah, Bob," Je dis à Donovan, "s'il y a beaucoup d'idle time out là, n'importe qui sans souci, juste faire damn sûr qu'il n'apparaît pas dans les rapports d'efficacité le mois prochain, d'accord ?"

"Gotcha, patron.

27

"... Permettez-moi de dire en conclusion qu'elle n'avait pas été pour l'ensemble de revenus générés le mois dernier par l'usine de Bearington et ses produits, les pertes de la Division d'UniWare aurait continué pour le septième mois consécutif. Toutes les autres opérations de fabrication dans la division a indiqué que des gains de performance ou subi des pertes. En dépit de l'amélioration à Bearington et le fait que la division a enregistré son premier bénéfice d'exploitation de cette année, nous avons un long chemin à parcourir avant que nous sommes de retour sur une solide base financière."

Cela dit, Ethan Frost reçoit le feu vert à partir de la loi de pêche et s'assied. Je suis assis à une longue table où tous les directeurs d'usine sont recueillies. Sur le droit de pêche est Hilton Smyth, qui se trouve être en me dévorant au lendemain de Frost rendre hommage à mon usine. Je vous détendre dans ma chaise et pendant un moment, me permettre de contempler la vue à travers la vaste plateglass Window, une ville ensoleillée sur une première journée d'été.

Mai a pris fin. Outre le problème de la pénurie d'étranglement non parties, qui ont maintenant disparu, il a été un excellent mois. Nous sommes maintenant la date de sortie de tous les matériaux selon un nouveau système Ralph, qui est développé Nakamura adapté à la vitesse de l'étranglement. Il a un terminal de données maintenant au tant de l'étranglement, de sorte que l'inventaire est traitée, les informations les plus récentes peuvent être alimentés directement dans la base de données de l'usine. Avec le nouveau système que nous commençons à voir d'excellents résultats.

Ralph a fait un peu d'expérimentation avec le système et ont vite découvert que nous pouvons prédire dans un jour, plus ou moins, quand une expédition va quitter l'usine. Sur cette base, nous avons été en mesure d'élaborer un rapport à la commercialisation liste de toutes les commandes des clients et les dates où elles seront expédiées. (Je ne sais pas si quelqu'un croit vraiment que le marketing en rapport, mais jusqu'à présent, il a été très précis.)

"Rogo, dit Peach, "parce que vous avez l'air d'être le seul parmi nous qui s'est améliorée à un degré quelconque, nous allons vous permettre de commencer la série de reportages."

J'ouvre le couvercle de mon rapport et de me lancer dans un exposé des faits saillants. Par presque chaque norme, nous avons eu une

Bon mois. Les niveaux de stocks ont diminué et continue de diminuer rapidement. Certains matériaux retenue signifie que nous ne sommes plus l'étouffement sur les travaux en cours. Les pièces sont d'atteindre la bouteille- cou lorsqu'ils sont supposés, et l'écoulement à travers la plante est beaucoup plus lisse qu'avant.

Et ce qui est arrivé à l'efficacité ? Eh bien, ils n'automne ini- ment que nous avons commencé à retenir la matière première à partir de la parole, mais pas autant qu'on avait eu peur qu'ils ne serait-il s'avère que nous consommions les stocks excédentaires. Mais avec le taux d'envois en flèche, que l'excédent a fondu rapidement. Et maintenant que nous commençons à reprendre les rejets de matières à étranglement non encore une fois, les efficacités sont sur leur chemin vers le haut. Donovan a même dit confidentiellement qu'il pense que les nombres réels à l'avenir sera à peu près la même qu'avant.

La meilleure nouvelle est que nous avons éliminé notre carnet de commandes en souffrance. Aussi étonnant que cela puisse paraître, nous sommes complètement pris. Si le service client s'est améliorée. Le débit est haut. Nous sommes sur le chemin du retour. C'est dommage le rapport standard nous avons préparé ne peut pas commencer à raconter l'histoire complète de ce qui se passe vraiment.

Quand j'ai fini, je regarde la table et voir Hilton Smyth whispering quelque chose à Bill Peach. Il est calme autour de la table pour un moment. Ensuite, le projet de loi fait signe à Hilton et me parle.

"Bon travail, Al," dit Bill avec raideur.

Grâce à moi, le projet de loi demande à un autre manager, afin de fournir son rapport. Je suis assis en arrière, légèrement irritée que Peach était pas plus positive, qu'il n'a pas mettre plus d'éloges sur moi la voie Frost avait indiqué qu'il le devrait. Je suis venu ici dans le sentiment que ce que nous aimerions vraiment tourné autour de l'usine. Et je suppose que je m'attendais à un peu plus d'un "bon travail", une tape sur la tête.

Mais alors je dois me rappeler que Peach ne connaissent pas l'ampleur du changement. Peut-il le savoir ? Devrions-nous lui dire ? Lou m'a demandé à ce sujet. Et j'ai lui a dit, non, nous allons suspendre pour un temps.

Nous pourrions aller au projet de loi de pêche et de faire une présentation à lui, mettre tous nos cartes sur la table et laissez-le décider. En fait, c'est exactement ce que nous allons faire par la suite. Mais pas encore. Et je pense que j'ai une bonne raison.

J'ai travaillé avec Bill Peach pour beaucoup d'années ; je le connais assez bien. C'est un homme intelligent, mais il n'est pas un innovateur. Il y a quelques années, il aurait peut-être laissez-nous courir avec cela pour un certain temps. Pas aujourd'hui. J'ai l'impression si nous allons à lui maintenant, il va mettre sur son

Nez dur et me dire de gérer l'usine par les méthodes de comptabilité analytique il croit en. J'ai mon temps à attendre jusqu'à ce que je peux aller à lui avec un dossier solide que my way (Jonah's way, vraiment) est la seule qui fonctionne vraiment. Il est trop tôt pour cela. Nous avons rompu un trop grand nombre de règles pour lui dire de l'histoire maintenant.

Mais aurons-nous le temps ? C'est ce que je ne cesse de poser moi-même. Peach a volontairement pas la menace levée pour fermer l'usine. Je pensais qu'il pourrait dire quelque chose (privés ou publics) après ce rapport, mais il n'a rien fait. Je le regarde, à la fin de la table. Il semble distrait, pas comme lui-même. Les autres parler et il semble que la moitié intéressés. Hilton semble cue lui sur quoi dire. Ce qui est avec lui ?

La réunion se décompose environ une heure après le déjeuner et, d'ici là, j'ai décidé d'avoir une salle de parler avec Peach si je peux l'obtenir. Je suis dans le couloir de la salle de conférence et lui demander. Il m'invite dans son bureau.

"Alors, quand allez-vous de nous laisser s'en tirer ?" Je lui demande après la porte est fermée.

Bill s'assoit dans un grand fauteuil rembourré et je prends l'un en face de lui. Sans le 24 entre nous, c'est un joli petit inti- mate chat.

Le projet de loi ne voit directement de moi et dit, "ce qui vous fait penser que je vais ?"

"Bearington est sur son chemin de retour," Je lui dis. "Nous pouvons faire que faire de l'argent de l'usine de la division."

"Peux-tu ?" demande-t-il. "Regardez, Al, vous avez eu un bon mois. C'est un pas dans la bonne direction. Mais pouvez-vous nous donner un deuxième bon mois ? Et un troisième et quatrième ? C'est ce que j'attends de voir."

"Nous allons leur donner à vous," Je lui dis.

"Je vais être franc, dit Peach. "Je ne suis pas encore convaincu qu'il n'a pas été qu'un feu de paille, pour ainsi dire. Vous avez eu un retard énorme arriéré. Il était inévitable que vous l'expédier par la suite. Qu'avez-vous fait pour réduire les coûts ? Rien de ce que je peux voir. Il va prendre un 10 ou 15 pour cent de réduction dans les ex- pense d'exploitation pour faire l'usine rentable pour le long terme."

Je sens mon cœur d'un évier. Enfin, je dis, "le projet de loi, si le mois prochain, nous passons à une autre amélioration, allez-vous au moins à retarder la recommandation de fermer l'usine ?"

Il hoche la tête. "Il faut une plus grande amélioration que ce que tu nous a donné au cours de cette dernière période."

"Quelle taille ?"

"Il suffit de me donner plus de quinze pour cent sur la ligne de fond que vous avez fait ce mois-ci," dit-il.

Je hoche la tête. "Je pense que nous pouvons faire," je dis, et remarque la fraction de seconde de choc clignote dans le visage de pêche.

Puis il dit, "Très bien. Si vous pouvez livrer ce, et garder deliv- ering, nous vous tiendrons Bearington ouvert."

Je souris. Si je fais ceci pour vous, je pense, vous seriez un idiot de fermer nous.

Peach se présente, notre chat a conclu.

Je vole la Mazda le rampe d'entrée de l'autoroute avec l'accélérateur et au sol la radio s'est fort. L'alin adren- pompe. Les pensées dans ma tête sont de course plus rapide que la voiture.

Il y a deux mois, je me suis dit que je pourrais peut-être envoyer mon CV par maintenant. Mais Peach vient de dire si nous avons tourné dans un autre bon mois qu'il avait laissé l'usine reste ouverte. Nous y sommes presque. Nous sommes peut-être en mesure de tirer ce off. Juste un mois de plus.

Mais quinze pour cent ?

Nous avons mangé notre carnet de commandes à un super tarif. Et ce faisant, nous avons été en mesure d'expédier un énorme volume de produit-d'énormes par toute comparaison : le mois dernier, le dernier trimestre, l'année dernière. Il nous a donné un grand élan de revenu, et c'est éblouissant... dans les livres. Mais maintenant que nous avons fourni toutes les souffrance, et nous allons mettre de nouvelles commandes bien plus rapidement qu'avant. . . .

La pensée monte sur moi que je suis vraiment en grande difficulté. Où diable vais-je faire pour obtenir les commandes qui va me donner quinze pour cent ?

Peach n'est pas seulement pour demander un autre bon mois ; c'est de- manding un incroyable mois. Il n'a pas promis quoi que ce soit ; j'ai-et probablement trop. J'essaie de me rappeler l'ou- ders prévue pour les semaines à venir et d'essayer de calculer dans ma tête si nous allons avoir le volume d'affaires nécessaire pour la ligne de fond Pêche augmentation veut voir. J'ai une sensation de peur qu'il ne sera pas assez.

Ok, je peut expédier avant la date prévue. Je peux prendre les commandes

Prévue pour la première semaine ou deux de juillet et les expédier en juin à la place.
 Mais que vais-je faire après ? Je vais être de nous mettre dans un énorme trou dans lequel nous n'avons rien d'autre à faire. *Nous avons besoin de plus d'affaires.*

Je me demande où Jonas est ces jours-ci.

Me penchant, à l'indicateur de vitesse, je trouve à ma grande surprise que je suis le long de quatre-vingts à compression. Je ralentir. Je desserre ma cravate. Pas de sens me tuer à essayer de revenir à l'usine. Il me vient à l'esprit, en fait, qu'au moment où je retourne à l'usine il sera temps de rentrer à la maison.

Juste au sujet de ce temps, je passe devant une affiche qui dit Je suis deux miles de l'échange qui m'a mis sur la route à Forest Grove. Eh bien, pourquoi pas ? Je n'ai pas vu Julie ou les enfants dans un couple des jours. Depuis la fin de l'école, les enfants ont été d'un séjour avec Julie et ses parents.

Je profite de l'échange et descendre à la prochaine sortie. Dans une station à l'angle, je fais un appel à l'office. Fran réponses et je lui dire deux choses : d'abord, passez le mot à Bob, Stacey, Ralph, et Lou que la réunion s'est bien passé pour nous. Et, deuxièmement, je lui dis de ne pas s'attendre à ce que je vienne dans cette après-midi.

Quand j'arrive à la maison, j'Barnet obtenir un bon accueil. Je passe beaucoup de temps à parler à Sharon et Dave. Puis Julie nous suggère d'aller marcher ensemble. C'est un bel après-midi d'été à l'extérieur.

Comme je suis hugging Sharon pour dire au revoir, elle chuchote à l'oreille, "Papa, quand est-ce que nous allons tous aller ensemble à la maison ?"

"Bientôt, j'espère," Je lui dis.

Malgré l'assurance que je lui ai donné, Sharon's question ne disparaît pas. Je me demande la même chose moi-même.

Julie et moi allons au parc, et après avoir marché pendant un certain temps, nous asseoir sur un banc près de la rivière. Nous sommes assis sans rien dire pendant un moment. Elle me demande si quelque chose ne va pas. Je lui dis au sujet de Sharon.

"Elle me demande ça tout le temps," dit Julie. "Elle n ?
 Que pensez-vous lui dire ?"

Julie dit, "Je lui dis que nous allons très bientôt." Accueil

Je ris. "C'est ce que j'ai dit à elle. Avez-vous vraiment dire cela ?"

Elle est calme pour une seconde. Enfin, elle me sourit et dit

Cordialement, "Vous avez eu beaucoup de plaisir à être autour de ces dernières semaines."

"Merci. Le sentiment est réciproque," dis-je.

Elle prend ma main et dit, "mais . . . Je suis désolé, Al. Je suis toujours préoccupé par le retour à la maison."

"Pourquoi? Nous obtenons le long de beaucoup mieux maintenant," je dis, "Quel est le problème?"

"Regardez, nous avons eu quelques bons moments pour un changement. Et c'est très bien. J'ai réellement besoin de ce temps avec vous," dit-elle. "Mais si nous revenons à vivre ensemble, vous savez ce qui va se passer n'est-ce pas? Tout ira bien pour environ deux jours. Mais une semaine à partir de maintenant nous allons avoir les mêmes arguments. Et un mois plus tard, ou six mois, ou un an à partir de maintenant . . . Eh bien, vous savez ce que je veux dire."

Je soupire. "Julie, était-il si mal vivre avec moi?"

"Al, ce n'était pas *si mal*, dit-elle. "C' était juste ... Je ne sais pas. Vous n'étiez pas attention à moi."

"Mais j'avais toutes sortes de problèmes dans mon travail. J'étais vraiment au-dessus de ma tête depuis un moment. Qu'est-ce que vous attendez de moi?"

"Plus que ce que je voulais dire," dit Julie. "Vous savez, quand j'étais jeune, mon père est revenu du travail en même temps. Toute la famille mangeait toujours ensemble. Il a passé la soirée à la maison. Avec vous, je ne sais jamais ce qui se passe."

"Tu ne peux pas me comparer à votre père," dis-je. "C'est une dent. Après la dernière dent de la journée est rempli, il peut se bloquer et aller à la maison. Mon entreprise n'est pas comme ça."

"Alex, le problème est *que vous n' êtes pas comme ça*," dit-elle. "d'autres personnes aller au travail et revenir à la maison à des heures régulières."

"Oui, vous êtes en partie. Je ne suis pas comme les autres", J'admets. "Quand je m'impliquer dans quelque chose, j'ai vraiment s'impliquer. Et peut-être que cela a à voir avec la façon dont 7 a été évoquée. Regarder ma famille ; nous n'avons presque jamais mangé ensemble. Quelqu'un doit toujours être veille au grain. C'était mon père règle : l'entreprise est ce que nous ont nourris, de sorte qu'il est arrivé en premier. Nous avons tous compris que nous avons tous travaillé ensemble."

"Qu'est-ce que cela prouve que nos familles étaient différents?" demande-t-elle. "Je vais vous raconter quelque chose qui m'a tracassé tellement et depuis si longtemps que je n'était même pas sûr si je t'aimais plus."

"Alors qu'est-ce qui fait que vous m'aimez-vous maintenant?"

"Voulez-vous une autre lutte ?" demande-t-elle.
J'attends l'autre manière.

"Non, je ne veux pas me battre," Je lui dis.

J'entends son soupir. Puis elle dit : "Vous voyez ? Rien n'a changé . . . a."

Aucun de nous ne dit un mot pour un bon moment. Julie se lève et se dirige vers la rivière. Il recherche un deuxième comme si elle pourrait s'enfuir. Elle ne veut pas. Elle revient et s'assoit sur le banc.

Elle me dit, "Quand j'avais dix-huit ans, j' avais tout planifié-college, un diplôme d'enseignement, de mariage, d'une maison, les enfants. Dans cet ordre. Toutes les décisions ont été prises. Je savais ce que je voulais. Motif de la Chine Je savais que les noms que je voulais pour les enfants. Je savais ce que la chambre devrait ressembler et de quelle couleur le tapis devrait être. Tout était certain. Et il était si important que j'ai tout. Mais maintenant ... J'ai tout, seulement c'est différent d'une autre. Rien ne semble avoir d'importance."

"Julie, pourquoi votre vie doivent être conformes à cette . . . Cette image parfaite que vous avez dans votre tête ?" Je lui demande. "Savez-vous seulement *pourquoi* vous voulez que les choses que vous faites ?"

"Parce que c'est la façon dont j'ai grandi", dit-elle. "Et vous ? Pourquoi avez-vous d'avoir cette grande carrière ? Pourquoi est-ce que vous vous sentez obligé de travailler vingt-quatre heures par jour ?"

Le Silence.

Puis elle dit, "Je suis désolé. Je suis juste très confus."

"Non, ça va," dis-je. "C'était une bonne question. Je n'ai aucune idée de pourquoi je ne serais pas satisfait d'être un épicier, ou un 9 à 5 employé de bureau."

"Al, pourquoi ne pas essayer d'oublier tout cela," suggère-t-elle.

"Non, je ne crois pas," Je lui dis. "Je pense que nous devrions faire le contraire. Nous devrions commencer à poser quelques questions."

Julie me donne un regard sceptique et demande, "Comme quoi ?"

"Comme ce qui est en notre mariage supposé faire pour nous ?" Je lui demande. "Mon idée de l'objectif d'un mariage n'est pas vivant dans une maison parfaite où tout se passe selon une horloge. C'est que l'objectif pour vous ?"

"Tout ce que je demande, c'est un peu la fiabilité de mon mari, dit-elle. "Et qu'est-ce à propos d'un *objectif* ? Lorsque vous êtes marié, vous êtes mariés. Il n'y a pas de but."

"Alors pourquoi se marier ?" Je demande.

"Vous vous mariez en raison d'engagement . . . en raison de

L'amour . . . à cause de toutes les raisons pour lesquelles tout le monde," dit-elle. "Alex, vous vous posez beaucoup de questions stupides."

"Qu'ils soient muets ou smart, je suis leur demander parce que nous avons vécu ensemble pendant quinze ans et nous n'avons pas de compréhension claire de ce que notre mariage est censé faire ... ou ... ou quoi que ce soit !" J'ai des ratés. "Nous sommes juste le long de cabotage, faire 'ce que les autres font." Et il s'avère que les deux d'entre nous ont des hypothèses très différentes de ce que nos vies sont similaires."

"Mes parents sont mariés depuis trente-sept ans, dit-elle, et ils n'ont jamais posé de questions. Personne ne se demande jamais ce qu'est l'objectif d'un mariage ?" Les gens à se marier parce qu'ils sont dans l'amour."

"Oh. Eh bien, qui explique tout, n'est-ce pas," dis-je.

"Al, merci de ne pas poser ces questions," dit-elle. "Ils n'ont pas de réponses. Et si nous parlons toujours de cette façon, nous allons ruiner tout. Si c'est votre façon de dire que vous êtes à avoir des doutes à propos de nous-"

"Julie, je ne suis pas à avoir des doutes au sujet de vous. Mais vous êtes celui qui n'arrive pas à comprendre quel est le problème avec nous. Peut-être que si vous avez essayé de réfléchir à cette logique au lieu de simplement en nous comparant à des personnages dans un roman-"

"Je n'interprète pas romans d'amour," dit-elle.

"Alors, où avez-vous vos idées sur la façon dont le mariage est censé être ?" Je lui demande.

Elle ne dit rien.

"Tout ce que je dis, c'est nous devrions jeter pour le moment où toutes les idées préconçues que nous avons sur notre mariage, et il suffit de regarder comment nous sommes maintenant," Je lui dis. "Alors nous devons comprendre ce que nous voulons arriver et aller dans cette direction."

Mais Julie ne semble pas être à l'écoute. Elle se lève. "Je pense qu'il est temps de revenus à pied," dit-elle.

Sur le chemin du retour à la maison, nous sommes Barnet silencieux comme deux icebergs en janvier, nous deux ensemble, à la dérive. Je pense à un côté de la rue ; Julie ressemble à l'autre. Quand on marche dans la porte, Mme Barnet m'invite à rester pour le dîner, mais je dis que j'ai à faire. Je dis au revoir aux enfants, donne à Julie une vague et partir.

Je suis d'entrer dans la Mazda quand j'entends venir courir après moi.

"Est-ce que je vous vois à nouveau le samedi ?" demande-t-elle. Je souris un peu "Oui, bien sûr. Sonne bien." dit-elle, "Je suis désolé de ce qui s'est passé."

"Je suppose que nous allons simplement continuer de chercher jusqu'à ce que nous faisons bien les choses." Nous avons tous les deux commencer à sourire. Alors nous faire un peu de ce joli stuff qui fait un argument vaut presque l'agonie.

28

Je rentre à la maison tout comme le soleil commence à définir. Le ciel est rose rose. Comme je suis le déverrouillage de la porte de la cuisine, j'entends le téléphone sonner - ment à l'intérieur. Je rush en de le saisir.

"Bonjour", dit Jonas.

"Bonjour ?" En dehors de la fenêtre, le soleil est presque au-dessous de l'horizon. Je ris. "Je vais regarder le coucher de soleil. Où *êtes-vous* appelez de ?"

"Singapour", dit-il. "Oh."

"Par le chemin de mon hôtel, je suis en train de regarder le soleil *rise*," dit Jonas. "Alex, je ne voudrais pas vous ont appelé à la maison, mais je ne vais pas être en mesure de vous parler de quelques semaines."

"Pourquoi pas ?"

"Eh bien, c'est une longue histoire et je ne peux pas parler maintenant," dit-il. "Mais je suis sûr que nous aurons l'occasion d'en discuter un certain temps."

"Je vois. ..." Je me demande ce qui se passe, mais dire, "c'est trop mauvais. Il me met dans une sorte d'un bind, parce que j'étais sur le point de vous demander votre aide à nouveau."

"quelque chose a mal tourné ?" demande-t-il.

"Non," Je lui dis. "Tout se passe très bien en général à partir d'un point de vue opérationnel. Mais je viens d'avoir un entretien avec mon vice-président de la division, et on m'a dit que l'usine doit montrer une plus grande amélioration."

"Vous n'êtes toujours pas faire de l'argent ?" demande-t-il.

Je dis, "Oui, nous sommes en train de faire de l'argent encore, mais nous avons besoin d'accélérer l'amélioration de sauver l'usine d'être arrêté."

J'entends la trace d'un petit rire à l'autre bout de la ligne, et Jonas dit, "Si j'étais vous, je ne serais pas trop s'inquiéter au sujet d'être arrêté."

"Et bien, d'après ce que le chef de la division m'a dit, la possibilité d'un arrêt par défaut est réel," Je lui dis. "Et jusqu'à ce qu'il dit le contraire, je ne peux pas me permettre de prendre cela à la légère."

"Alex, si vous souhaitez améliorer l'usine encore plus, je suis avec vous tout le chemin," dit Jonas. "Et depuis, je n'aurais pas l'occasion de m'adresser à vous pour un moment, parlons-en maintenant. Apportez-moi au courant de ce qui se passe."

Donc, je ne. Puis, demande si nous avons déjà atteint une certaine limite théorique par maintenant, je lui demande s'il y a autre chose que nous pouvons essayer.

"n'importe quoi d'autre ?" dit-il. "Croyez-moi, nous avons à peine commencé. Maintenant, voici ce que je suggère. . . ."

Tôt le matin suivant, je suis dans mon bureau à l'usine ré- ering ce que Jonas m'a dit. L'extérieur est l'aube du jour, il a déjà vu à Singapour. Sortir pour prendre une tasse de café, je trouve Stacey à la machine à café.

"Bonjour," dit-elle. "J'entends tout s'est assez bien pour nous au siège hier."

"Eh bien, pas mal," dis-je. "Je crains que nous avons encore du chemin à parcourir avant que nous convaincre Peach nous sommes bons pour le long terme. Mais j'ai parlé à Jonas hier soir."

"Lui avez-vous dit à propos de nos progrès ?" demande-t-elle.

"Oui," dis-je. "Et il nous a suggéré de tenter ce qu'il appelait la "la prochaine étape logique."

Je vois son visage prendre sur un sourire nerveux. "C'est quoi ?" "couper

nos tailles de lots dans la moitié sur la non-étranglement," dis-je.

Stacy prend un peu de recul qu'elle pense de cela. "Mais pourquoi ?" demande-t-elle.

Dis-je avec un sourire, "parce qu'à la fin, nous allons faire plus d'argent."

"Je ne comprends pas," dit-elle. "Comment est-ce que cela va nous aider ?"

"Hé, Stacey, vous êtes en charge du contrôle des stocks," Je lui dis. "Vous me dire ce qui se passerait si nous avons réduit nos tailles de lots de moitié."

La pensée, elle sirote son café pour un moment. Son front com- presses en concentration. Puis elle dit, "si nous avons réduit nos tailles de lots en deux, puis j'imagine que, à tout moment, nous aurions la moitié du travail- en-cours sur le plancher. Je suppose que cela signifie que nous avons seulement besoin de la moitié de l'investissement dans des travaux en cours pour maintenir l'usine de travailler. Si nous pouvions travailler avec nos fournisseurs, nous pourrions couper tous nos stocks de moitié, et en réduisant nos stocks de moitié, nous réduisons la quantité d'argent liées jusqu'à un moment donné, ce qui facilite la pression sur les flux de trésorerie."

Je suis un signe de tête à chaque fois qu'elle dit une phrase, et enfin je dis, "c'est vrai. C'est *une* série d'avantages."

Dit-elle, mais pour profiter des avantages qu'elle pleinement, nous devrions avoir nos fournisseurs d'augmenter la fréquence des livraisons aux États-Unis et réduire la quantité de chaque livraison. Que va prendre une

La négociation par l'achat, et je ne suis pas sûr que tous les fournisseurs vous allez pour elle." Je lui dis, "c'est quelque chose que nous pouvons travailler. Finalement ils vous allez pour elle parce que c'est à leur avantage aussi bien que le nôtre."

"Mais si nous passons à de plus petites tailles de lots," dit-elle, en plissant les yeux à moi dans le cynisme, "est-ce que cela signifie que nous devons avoir plus de set-ups sur l'équipement?"

"Bien sûr," je dis, "Ne vous inquiétez pas." "Ne soyez pas-?"

"Oui, ne vous inquiétez pas." "Mais Donovan-"

"Donovan le fait tout à fait bien, même avec plusieurs configurations," dis-je. "Et, pendant ce temps, il y a *une autre* série d'avantages, en plus de ce que vous avez dit, que nous pouvons avoir presque immédiatement."

"C'est quoi?" demande-t-elle. "Tu veux vraiment savoir?" "Bien sûr, je le fais."

"C'est bien. Vous organisez une réunion avec les autres fonctions et je vais dire à tout le monde en même temps."

Pour le dumping que peu de corvée de la réunion des arrangements sur elle, Stacey me paie retour en nature en fixant la réunion pour midi au restaurant de la ville la plus chère avec déjeuner-loi- en mesure de *mon* nombre de frais, bien sûr.

"Que pouvais-je faire?" demande-t-elle que nous asseoir à la table. "C'était le seul moment où tout le monde était disponible, droite, Bob?"

"droit", dit Bob.

Je ne suis pas fou. Compte tenu de la qualité et de la quantité de travail que ces personnes ont fait récemment, je ne peux pas me plaindre de ramasser l'onglet pour le déjeuner. J'ai jusqu'à ce que tout le monde dit Stacey et j'avais parlé de ce matin, et conduire jusqu'à l'autre série d'avantages.

Une partie de ce que Jonas m'a dit hier soir au téléphone avait à voir avec le temps une pièce de matériau passe à l'intérieur d'une usine. Si vous considérez le temps total à partir du moment où le matériel est livré à l'usine à la minute il va à la porte dans le cadre d'un produit fini, vous pouvez diviser ce temps en quatre éléments.

L'un d'eux est l'installation, l'époque la partie passe en attente d'une ressource, alors que la ressource se prépare à travailler sur l'article.

Un autre processus est le temps, qui est la quantité de fois que l'article passe en cours de modification dans une nouvelle forme, de plus grande valeur.

Le troisième élément est que les temps d'attente, qui est le moment de la partie passe en ligne pour une ressource alors que la ressource est occupé à travailler sur autre chose en avant de lui.

Le quatrième élément est le temps d'attente, qui est le temps le cadre attend, non pas pour une ressource, mais pour une autre partie afin qu'ils puissent être assemblées ensemble.

Comme Jonas souligné hier soir, l'installation et le processus sont une petite partie de tout le temps écoulé pour une partie. Mais file d'attente et souvent consomment de grandes quantités de temps-en fait, la majorité du total écoulé que la pièce passe à l'intérieur de l'usine.

Pour les pièces qui font l'objet d' *étranglement*, de file d'attente est la partie dominante. L'article est bloqué en face de l'étranglement pour un long moment. Pour les pièces qui ne sont qu'en passant par la *non-étranglement*, attendre est dominante, parce qu'ils attendent en face de l'Assemblée générale pour les pièces qui viennent de l'étranglement. Ce qui signifie que, dans chaque cas, les blocages sont ce qui dictent ce temps écoulé. Ce qui signifie, par ailleurs, l'inventaire d'étranglement dicter ainsi que le débit.

Nous avons placé la taille des lots d'après une quantité lot économique (ou EBQ) formule. La nuit dernière, Jonas m'a dit que bien qu'il n'avait pas le temps au téléphone pour parler de toutes les raisons, EBQ dispose d'un certain nombre d'hypothèses erronées sous-jacent. Au lieu de cela, il m'a demandé d'envisager ce qui se passerait si nous avons réduit de moitié la taille des séquences de leurs quantités.

Si nous réduisons de moitié la taille des lots, nous avons également réduire de moitié le temps de traitement d'un lot. Cela signifie que nous pouvons réduire de moitié de la file d'attente et ainsi. Les réduire de moitié, et nous réduire de moitié environ le temps total passé dans l'usine de pièces. Réduire le temps passé dans l'usine de pièces, et. . .

"Notre total se condense," J'explique. "Et avec moins de temps passé assis dans une pile, la vitesse du flux de pièces en- plis."

"Et à raccourcir les sur les commandes, les clients reçoivent des ordres plus rapidement," dit Lou.

"Non seulement cela," dit Stacey, "mais avec des délais plus courts, nous pouvons répondre plus rapidement."

"C'est vrai !" je dis. "Si nous pouvons répondre à la plus rapide du marché, il est possible d'obtenir un avantage sur le marché."

"Que signifie plus de clients viennent à nous parce que nous pouvons livrer plus rapidement," dit Lou.

"Nos ventes augmenter !" dis-je.

"Et nos bonus !" dit Stacey.

"Whoa ! Whoa maintenant ! Jusqu'ici une minute !" dit Bob. "Quelle est la question ?" Je lui demande.

"Qu'en est-il du temps ?" dit-il. "Vous pouvez en deux tailles de lots, on double le nombre de configurations. Qu'en est-il de la main-d'œuvre directe ? Nous sommes arrivés à enregistrer sur les configurations de garder les coûts."

"Bien, je savais que ce serait", je leur dis. "Maintenant, il est temps de penser à cela attentivement. Jonas m'a dit hier soir qu'il y avait une règle correspondante à celle d'environ une heure a perdu à un étranglement. Vous souvenez-vous de cela ? Une heure perdue à un étranglement est une heure perdue pour l'ensemble du système."

"Ouais, je me souviens," dit Bob.

Je dis, "la règle qu'il m'a donné hier soir, c'est qu'une heure enregistrée à un non-goulot est un mirage."

"Un *mirage* !" dit-il. "Que voulez-vous dire, une heure enregistrée à un non-goulot est un mirage ? L'heure est enregistrée une heure sauvé !"

"Non, ce n'est pas," lui dis-je. "Depuis que nous avons commencé à matériaux retenues à partir du sol jusqu'à ce que les blocages sont prêts pour eux, le non-étranglement ont maintenant du temps d'inactivité. Il est parfaitement acceptable d'avoir plusieurs configurations sur la non-étranglement, parce que tout ce que nous faisons, c'est couper-ting en des temps les machines allait passer d'être ralenti. Ce qui permet- ups, à un non-goulot ne veut pas rendre le système un peu plus productifs. Le temps et l'argent économisé est une illusion. Même si l'on double le nombre de configurations, il ne sera pas consommer tous les temps de repos." "Ok, ok", dit Bob. "Je suppose que je peux voir ce que vous voulez dire."

"Maintenant, dit Jonas, tout d'abord, de réduire la taille des lots de moitié. Puis il m'a proposé de passer immédiatement à la commercialisation et les convaincre de mener une nouvelle campagne pour promesse clients plus tôt les livraisons."

"Pouvons-nous faire ?" demande à Lou.

Je leur dis, "Déjà, notre temps ont ré-erably condensé sur ce qu'ils étaient avant grâce à la priorité et à rendre le système d'étranglement plus productifs. Nous avons réduit le temps d'environ trois à quatre mois jusqu'à deux mois ou même moins. Si nous avons réduit nos tailles de lots de moitié, à quelle vitesse pensez-vous que nous pouvons répondre ?"

Il y a une éternité de tergiversations alors que c'est un débat.

Enfin, Bob admet, "Bien, si nous avons réduit la taille des séquences dans la moitié, cela signifie qu'il devrait prendre la moitié du temps qu'il fait maintenant. Ainsi, au lieu de six à huit semaines, il devrait prendre environ quatre semaines . . . peut-être même trois semaines dans un grand nombre de cas."

"Supposons que je vais à la commercialisation et leur dire de promettre les clients des livraisons en trois semaines ?" dis-je.

"Whoa ! Tenir !" dit Bob.

"Oui, donnez-nous une pause !" dit Stacey.

"d'accord, quatre semaines puis," dis-je. "C'est raisonnable, n'est-ce pas ?"

Les sons "raisonnable", dit Ralph. "Eh bien . . .

d'accord," dit Stacey.

"Je pense que nous devrions prendre le risque, dit Lou.

"Alors, êtes-vous prêts à consacrer à cette avec nous ?" Je demande à Bob.

Bob est assis en arrière et dit, "Eh bien . . . Je suis tout pour le plus grand bonus. Ce que l'enfer. Essayons-le."

Vendredi matin trouve la Mazda et moi encore magouille le Interstate vers l'administration centrale. Je s'est emparée de la ville tout comme le soleil frappe le verre de l'immeuble UniCo et reflète une lueur aveuglante. Genre de joli en fait. Pendant un instant, il prend mon esprit mes nerfs. J'ai une réunion prévue avec Johnny Jons dans son bureau. Quand j'ai appelé, il était tout à fait disposé à me voir, mais semblait moins qu'enthousiastes à propos de ce que j'ai dit j'aimerais vous entretenir. Je pense qu'il y a beaucoup à cheval sur ma capacité à le convaincre d'aller avec ce que nous voulons faire. Alors j'ai trouvé moi-même mordant un ongle ou deux pendant le voyage.

Jons n'a pas vraiment un bureau dans son bureau. Il a une feuille de verre sur pattes en chrome. Je suppose que c'est pour que tout le monde peut obtenir un bon oeil à ses mocassins Gucci et chaussettes de soie, ce qu'il expose comme il se penche en arrière dans ce fauteuil, entrelace ses doigts et les place derrière sa tête.

Dit-il, "alors . . . comment tout va ?"

"Tout va très bien actuellement," dis-je. "En fait, c'est pourquoi je voulais vous en parler."

Jons immédiatement met un visage impassible.

"Bon, écoutez," Je lui dis, "je vais jeter mes cartes pour vous. Je n'exagère pas quand je dis que tout va bien. C'est. Nous avons travaillé sur notre carnet de commandes en retard, comme vous le savez. Au début de la semaine dernière, l'usine a commencé à produire pour satisfaire strictement les dates d'échéance prévues."

Jons hoche la tête et dit, "Oui, j'ai remarqué que mon téléphone n'a pas dérouté récemment avec les plaintes des clients ou de leurs disparus- ders."

"Mon point," Je lui dis, c'est que nous avons vraiment tourné autour de l'usine. Ici, l'examiner."

De mon breifcase, je prends la dernière liste des commandes client. Entre autres, il montre les dates promis, ainsi que les dates d'expédition, et Ralph attend les dates les produits ont été expédiés.

"Tu vois," Je dis à Jons comme il étudie la liste sur le verre haut de sa table, "on peut prédire à l'intérieur de vingt-quatre heures d'une façon ou d'une autre lorsqu'une commande quitte l'usine."

"Oui, j'ai vu quelque chose comme cela," dit flottant autour de Jons. "Ce sont les dates ?"

"Bien sûr."

"C'est impressionnant", dit Jons.

"Comme vous pouvez le constater en comparant quelques commandes expédiées récemment avec celles d'un mois ou ainsi avant, nos délais de production ont considérablement abrégée. Quatre mois de délai n'est plus un chiffre sacré avec nous. Depuis le jour où vous signez le contrat avec le client pour le jour d'expédition, la moyenne actuelle est d'environ deux mois. Maintenant, dites-moi, pensez-vous que pourrait nous aider sur le marché ?"

"Bien sûr il pourrait, dit Jons. "Alors comment environ *quatre semaines* ?"

"*Quoi ?* Al, ne sois pas ridicule," dit Jons. "Quatre semaines !" "Nous pouvons le faire."

"Allez !" dit-il. "L'hiver dernier, lorsque la demande pour chaque fichue chose que nous faisons est en bas, on nous a promis la livraison en quatre mois, et il fallait six ! Maintenant, on me dit que vous pouvez aller d'un contrat à l'produit fini dans quatre semaines ?"

"Je ne serais pas ici à vous parler si nous ne pouvions pas," lui dis-je, espérant désespérément que nous avons raison.

Jons s'ébroue, pas convaincu.

"Johnny, la vérité, c'est j'ai besoin de plus d'affaires," Je lui dis. "Avec notre souffrance passée, et notre retard actuel en baisse, j'ai obtenu d'obtenir plus de travail dans mon usine. Maintenant, nous savons tous deux que l'entreprise est là ; c'est juste que le concours est de plus en plus de ce que nous sommes."

Jons me regarde à travers les yeux plissés. "Vous pouvez vraiment

Tourner autour d'un ordre de 200 Modèle 12's ou DBD 300-50's en quatre semaines ?"

"Essayez-moi," lui dis-je. "Obtenez-moi cinq ordres d'enfer, m'obtenir *dix*

Les décrets et je vais vous le prouver."

"Et ce qui arrive à notre crédibilité si vous ne pouvez pas venir ?" demande-t-il.

Troublé, je regarde vers le bas à travers la table en verre.

"Johnny," je dis, "je vais faire un pari avec vous. Si je ne livre pas dans quatre semaines, je vais vous acheter une nouvelle paire de Gucci."

Il rit, hoche la tête et dit enfin : "Bon, vous êtes sur. Je vais passer la parole aux vendeurs que sur l'ensemble de vos produits, nous offrons des conditions d'expédition de l'usine en six semaines."

Je commence à protester. Jons contient jusqu'a la main.

"Je sais que vous êtes confiant," dit-il. "Et si vous livrez de nouvelles commandes en moins de cinq semaines, je vais acheter *you* une nouvelle paire de chaussures."

29

La pleine lune brille à travers la fenêtre de la chambre et dans mes yeux. La nuit est encore. Je regarde le réveil à côté de moi, qui dit que c'est de 4:20 A.M. À côté de moi dans le lit, Julie est en train de dormir.

En appui sur mon coude, je regarde vers le bas à Julie. Avec ses cheveux noirs déversés sur l'oreiller blanc, elle a l'air bien dormir dans la lune. Je la regarde pendant un moment. Je me demande ce que ses rêves sont comme.

Lorsque je me suis réveillée, j'avais un cauchemar. C'était à propos de l'usine. Je parcourait les allées et Bill Peach et me chasser dans sa Mercedes rouge. Chaque fois qu'il était sur le point de tomber sur moi, j'duck entre quelques machines ou hop sur le passage du chariot élévateur. Il était de crier par la fenêtre à propos de ma ligne de fond ne pas être assez bon. Enfin il m'a piégé dans le département d'expédition. J'ai eu mon dos contre des piles de boîtes de carton, et la Mercedes roulait vers moi à 100 milles à l'heure. J'ai essayé de protéger les yeux de la tête Aveuglantes Lumières-. Tout comme Peach était sur le point de m'obtenir, je me suis réveillé et j'ai découverte talentueuse que les phares étaient de lune sur mon visage.

Maintenant je suis trop éveillé, et trop conscient du problème que j'essayais d'oublier cette soirée passée avec Julie pour moi de tomber de nouveau au sommeil. Ne voulant pas réveiller Julie avec mon agitation, je me glisse hors du lit.

La maison est la nôtre ce soir. Nous avons commencé ce soir avec rien de particulier à faire, en nous souvenant que nous avons toute une maison à Bearington avec personne pour nous ennuyer. Nous avons donc acheté une bouteille de vin, du fromage et un morceau de pain, est venu ici et a l'aise.

À partir de la fenêtre du salon où je me tiens dans l'obscurité à la recherche, il semble que tout le monde dort sauf moi. Je suis en colère contre moi-même de ne pas pouvoir dormir. Mais je ne peux pas laisser aller de ce qui est sur mon esprit.

Hier, nous avons eu une réunion du personnel. Il y a eu quelques bonnes nouvelles -et quelques mauvaises nouvelles. En fait, il y avait beaucoup de bonnes nouvelles. Parmi les gros titres étaient les nouveaux contrats marketing a été gagnant pour nous. Nous avons extrait une demi-douzaine de nouvelles commandes depuis que j'ai parlé à Johnny. Autre bonne nouvelle, c'est le fait que

D'EFFICACITÉ ont augmenté, pas en bas, à la suite de ce que nous avons fait dans l'usine. Après nous avons commencé à refuser la libération de matériaux et la distribution de presse selon le terminé le traitement de chaleur-traiter et le NCX-10, ceux de l'efficacité de quelque peu. Mais c'était parce que nous consommions plus dans les inventories-. Lorsque l'excès de stocks étaient épuisés, ce qui s'est passé rapidement à la suite de l'augmentation de débit-efficacité est revenu à nouveau.

Puis, il y a deux semaines, nous avons mis en œuvre les nouvelles tailles de lots plus petits. Lorsqu'on réduit la taille des séquences dans la moitié pour les non-d'étranglement, de l'efficacité est resté solide, et maintenant il semble que nous gardons la force de travail encore plus occupé qu'avant.

C'est parce que la chose s'est passée vraiment géniales. Avant que nous avons réduit la taille des séquences, il n'était pas rare pour un centre de travail forcé d'être inactif parce qu'il n'avait rien à traiter - même si nous avons été se perdre dans des stocks excédentaires. C'était généralement parce que le centre de travail ralenti ont dû attendre que le précédent à la fin d'un lot important de certains point. Sauf avis contraire de la part d'un service, les matériaux, les gestionnaires d'attendre jusqu'à l'ensemble d'un lot a été terminé avant de le déplacer. En fait, c'est toujours le cas. Mais maintenant que les lots sont plus petits, les pièces sont prêtes à être déplacé au poste de travail suivant *plus tôt* qu'ils étaient avant.

Ce que nous avons fait beaucoup de fois tournait un non- dans un goulot d'étranglement temporaires. C'est forcer d'autres centres de travail en aval de celles-ci d'être ralenti, qui revenait sur l'efficacité. Maintenant, même si nous avons reconnu que les non-goulots d'être périodiquement au ralenti, il y a réellement *moins de* temps libre qu'avant. Depuis, nous avons réduit la taille des séquences, le travail s'écoule dans la plante de manière plus fluide que jamais. Et c'est bizarre, mais le temps mort nous n'avons est moins perceptible. C'est étalé en segments plus courts. Au lieu de gens avec nothing à faire pour un couple d'heures, maintenant ils ont peut-être quelques dix à vingt minutes attend toute la journée pour le même volume de travail. Du point de vue de tout le monde, c'est beaucoup mieux.

Plus encore bonne nouvelle est que les stocks sont à leur niveau le plus bas jamais dans l'usine. C'est presque choquant d'entrer dans l'usine maintenant. Ceux des piles et des piles de pièces et de sous-ensembles ont réduit à la moitié de leur taille initiale. C'est comme si une flotte de camions était venu et transporté tout de suite. Qui est, en fait, sur ce qui s'est passé. Nous avons envoyé l'excès d'inventaire comme produit fini. Bien sûr, la part importante de l'histoire est que nous n'avons pas

L'usine rempli de nouveau par le dumping de nouveaux travaux en cours sur le sol. Les seuls travaux en cours dehors là maintenant, c'est pour la demande actuelle.

Mais Puis Il n'y a L Bad News. Qui Est Ce que Je suis Lorsque j'entends des pas sur le tapis derrière moi dans l'obscurité

"Al ?"

"Ouais."

"Comment se fait-il que vous êtes ici dans le noir ?" "Je ne peux pas dormir."

"Quel est le problème ?" "rien."

"Alors pourquoi ne pas revenir au lit ?" "Je ne fais que penser au sujet de certaines choses."

C'est Quartier calme Pour Un Deuxième. Pour Un Moment, Je Penser Elle est Disparu. Puis je me sens elle à côté de moi.

"c'est l'usine ?" demande-t-elle.

"Ouais."

"Mais Je Pensée Tout ce A Obtenir Mieux," Elle Dit.

"Quel est le problème ?"

"Il a à voir avec notre mesure de coût," Je lui dis. Elle s'assoit à côté de moi.

"Pourquoi ne pas vous me dire à ce sujet," dit-elle. "Bien sûr que vous voulez entendre parler ?" Je demande. "Oui, je le fais."

Alors je lui dis : le coût des pièces est comme si c'est allé jusqu'à cause de la configurations supplémentaires rendues nécessaires par les plus petites tailles de lots.

"Oh," dit-elle. "Je suppose que c'est mal, non ?"

"politiquement Générale, Oui," Je Faire connaître Elle. "financièrement Générale, Il ne fait pas une putain de peu de différence."

"Comment se fait-il ?" demande-t-elle.

"Et bien ... N Vous Savoir Pourquoi Il L'air Comme L Coût A Augmenté ?" Je lui demande.

"Non, pas du tout," dit-elle.

Je me lève pour allumer une lampe et trouver un morceau de papier et crayon.

Je lui dis : "Bon, je vais vous donner un exemple. Supposons que nous avons un lot de 100 pièces. Le temps de configurer la machine est de 2 heures, ou 120 minutes. Et le temps de processus est de 5 minutes. Nous avons donc investi par la partie 5 minutes *plus* 2 heures de set-up, divisé par 100. Il s'agit de 1.2 minutes de set-up par article. Selon l' ac-

Countants, le coût de l'article est basé sur la main-d'œuvre directe de 6,2 minutes.

"Maintenant, si on coupe le lot de la moitié, nous avons toujours la même quantité de temps. Mais c'est réparti sur 50 parties au lieu de

100. Alors maintenant, nous avons 5 minutes de temps de processus, plus 2,4 minutes de set-up pour un grand total de 7,4 minutes de main-d'œuvre directe. Et les calculs sont tous fondés sur le coût de la main-d'œuvre directe."

Puis j'explique la façon dont les coûts sont calculés. Tout d'abord, il y a le coût des matières premières. Il y a ensuite le coût de la main-d'œuvre directe. Et enfin il y a "charge" qui, pour l'essentiel, revient à être coût de la main-d'œuvre directe multipliée par un facteur, dans notre cas, d'environ trois. Si sur le papier, si la main-d'œuvre directe augmente, la charge augmente aussi.

"Alors avec plus de set-ups, le coût de faire des parties augmente," dit Julie.

"Il *semble de* cette façon," Je lui dis, "mais en fait, il n'a pas vraiment fait quelque chose pour nos dépenses réelles. Nous n'avons pas ajouté d'autres personnes à la masse salariale. Nous n'avons pas ajouté de dépenses supplémentaires, en faire plus. En fait, le coût des pièces a diminué depuis que nous avons commencé la taille des lots plus petits."

"Vers le bas ? Comment se fait-il ?"

"Parce que nous avons réduit les stocks et augmenté la quantité d'argent, nous en passant par la vente," J'explique. "Alors le même fardeau, le même coût du travail direct est maintenant répartie sur plus de *produit*. Par la fabrication et la vente de produit en plus, pour le même prix, nos dépenses d'exploitation a diminué, pas."

"Comment pourrait être la mesure ne va pas ?" demande-t-elle.

Je dis, "La mesure de l'hypothèse que tous les travailleurs de l'usine sont toujours à être entièrement occupé, et par conséquent, afin de faire plus de set-ups, vous avez à embaucher plus de personnes. C'est pas vrai."

"Que vas-tu faire ?" Elle me demande.

J'attends jusqu'à la fenêtre. Le soleil est maintenant sur le toit de mon voisin. J'arrive plus à sa main.

"Que vais-je faire ? Je vais vous prendre hors de briser- rapide."

Quand j'arrive à l'office, Lou promenades dans. "d'autres mauvaises nouvelles pour moi ?" Je blague.

Dit-il, "l'aspect ... Je pense que je peux vous aider sur ce coût de produits."

"Ouais ? Comme comment ?"

"Je peux changer la base que nous utilisons pour déterminer le coût des pièces. Au lieu d'utiliser le facteur de coût des 12 derniers mois, et c'est ce que je suis censé faire, nous pouvons utiliser ces deux derniers mois. Qui va nous aider, parce qu'au cours des deux derniers mois, nous avons eu des augmentations de débit."

"Ouais," dis-je, la détection de possibilités. "Oui, cela pourrait fonctionner. Et effectivement les deux derniers mois sont beaucoup plus de représentants en cours de---ce qui se passe vraiment ici que ce qui s'est passé l'année dernière."

Lou se penche d'un côté à l'autre. Dit-il, "nous-l-l-l, oui, c'est vrai. Mais selon la politique comptable, ce n'est pas valide."

"d'accord, mais nous avons une bonne excuse," dis-je. "L'usine *est* Différentes maintenant. Nous sommes vraiment un enfer de beaucoup mieux que ce qu'on." "Al, le problème, c'est Ethan Frost ne sera jamais l'acheter", dit Lou. "Alors pourquoi as-tu suggéré ?"

"Frost ne l'achetez pas s'il sait à ce sujet," dit Lou. Je hoche la tête lentement. "Je vois."

"Je peux vous donner quelque chose qui va la faire glisser dans le premier coup d'œil, dit Lou. "Mais si le gel et ses assistants à n'importe quel contrôle de la division, ils vont voir à travers en un rien de temps."

"Vous dites que nous pourrions nous retrouver dans l'eau très chaude," dis-je. "Ouais, mais si vous voulez prendre une chance. . . ." dit Lou.

"Cela pourrait nous donner quelques mois de plus pour vraiment montrer ce que nous pouvons faire," je dis, terminant la pensée pour lui.

Je me lève et marche autour d'une minute au cours de ce tournant dans ma tête.

Enfin je regarde Lou et dire, "il n'y a aucune manière je peux montrer Peach une augmentation du coût des pièces et de le convaincre de la plante est mieux de ce mois-ci qu'en dernier. S'il voit ces chiffres et obtient l'idée nos coûts augmentent, nous allons être dans l'eau chaude tout-chemin."

"Alors vous voulez l'essayer ?" demande à

Lou. "Bien sûr."

"Très bien," dit-il. "Rappelez-vous, si nous nous faisons attraper- "Ne vous inquiétez pas. Je vais pratiquer mon tap dancing."

Comme Lou est sur son chemin, Fran me bourdonne à dire Johnny Jons est sur ma ligne. Je décroche le téléphone.

"Bonjour," lui dis-je, nous sommes pratiquement vieux copains par maintenant ; je suis au téléphone avec lui à peu près tous les jours, et parfois trois ou quatre fois par jour, au cours des dernières semaines. "Que puis-je faire pour vous aujourd'hui ?"

"Se souvenir de notre cher ami ?" dit Bucky Burnside Jons. "Comment pourrais-je oublier bon Bucky ole," dis-je. "Est-il toujours com- plaining de nous ?"

"Non, plus maintenant," dit Jons. "à l'heure actuelle, en fait, nous n'avons même pas un seul contrat avec le peuple de Burnside. C'est la raison pour laquelle je vous appelle. Pour la première fois depuis des mois, ils ont manifesté leur intérêt à acheter quelque chose de nous à nouveau."

"Qu'est-ce qu'ils intéressent ?"

"Modèle 12's," dit-il. "Ils ont besoin d'un millier d'unités."

"Fantastique !"

"Peut-être pas, dit M. Jons. "Ils ont besoin de tout l'ordre d'ici la fin du mois."

"C'est que d'environ deux semaines," dis-je.

"Je sais," dit Jons. "Le vendeur sur ce déjà vu avec l'entrepôt. S'avère que nous n'avez que sur cinquante du modèle 12's en stock."

Il me dit, bien sûr, nous aurons à fabriquer les 950 autres d'ici la fin du mois si nous voulons que l'entreprise.

"Eh bien . . . Johnny, Ecoutez, je sais que je vous ai dit que je voulais, d'affaires et vous avez tiré dans certains contrats de nice depuis que j'ai parlé à vous," dis-je. "Mais mille Modèle 12's dans deux semaines, c'est beaucoup demander."

Il dit, "Al, pour vous dire la vérité, je n'ai pas vraiment pense qu'il ne puisse faire quoi que ce soit par celui-ci lorsque j'appelle. Mais j'ai pensé vous faire savoir à son sujet, juste au cas où vous avez su quelque chose que je n'ai pas. Après tout, d'une mille unités signifie un peu plus d'un million de dollars en ventes pour nous."

"Oui, je le sais," dis-je. "Regarde, ce qui se passe qu'ils ont besoin de ces choses si vite ?"

Il me dit qu'il a fait des études et découvert que l'ordre avait d'abord allé à notre concurrent, qui fait qu'un produit semblable au modèle 12. Le concurrent a eu l'ordre dans ses livres pendant environ cinq mois. Mais ils n'avaient pas encore rempli, et cette semaine, il est devenu clair qu'ils ne seraient pas en mesure de répondre à l'échéance.

"Je suppose que Burnside s'est tourné vers nous, parce qu'ils ont entendu à propos de nous offrir de telles d'exécution rapide à tout le monde," dit-il. "Franchement, je pense qu'ils sont désespérés. Et, l'enfer, s'il n'y a aucune façon nous pouvons tirer cet arrêt, il avait persuadé être un bon moyen pour nous de sauver la face avec eux."

"Bien, je ne sais pas. J'aimerais que les affaires de retour à nouveau, aussi, mais. . ."

"Le vrai coup de pied dans la tête est si nous avons seulement eu la prévoyance de construire un stock de produits finis de modèle 12's alors que nous avons eu ces derniers mois des ventes lente, nous aurions pu faire cette vente," dit-il.

Je dois sourire à moi-même, parce qu'au début de l'année j'ai peut-être d'accord avec cela.

"C'est trop mauvais," Johnny dit. "En dehors de l'entreprise initiale, il aurait pu être une grande opportunité pour nous."

"Quelle taille ?"

"De solides conseils pratiques ont été abandonnées que si nous pouvons en arriver à celui-ci, nous pourrions devenir leur fournisseur privilégié," dit Jons.

Je suis tranquille pour un moment.

"d'accord. Vous voulez vraiment, ce n'est-ce pas ?" Je lui demande.

"Si mauvais je peux goûter, dit-il. "Mais si c'est impossible. . . ." "Quand avez-vous de leur laisser savoir ?" Je demande.

"probablement, aujourd'hui ou demain au plus tard", dit-il. "Pourquoi ? Pensez-vous que l'on peut vraiment le faire ?"

"Peut-être qu'il ya un moyen. Permettez-moi de voir comment nous en sommes et je vais vous donner un retour d'appel," Je lui dis.

Dès que je reçois le téléphone hors tension avec Jons, I round up Bob, Stacey, et Ralph pour une réunion dans mon bureau, et quand nous sommes tous ensemble je lui dire ce qu'Jons m'a dit.

"Normalement, je pense que c'est hors de question," dis-je. "Mais avant de nous dire non, pensons à ce sujet."

Tout le monde me regarde avec la connaissance certaine cela va être une perte de temps.

Je dis, "il suffit de voir ce que nous pouvons faire, d'accord ?"

Pour le reste de la matinée, nous sommes occupés de cette question. Nous avons rendez-vous sur le projet de loi de matériel. Stacey contrôle sur matières premières. Ralph ne une estimation rapide combien de temps il faudra pour produire mille unités après les matériaux sont sur place. En 11 heures, il a calculé que l'étranglement peuvent se révéler des pièces pour le modèle 12 à raison d'environ un cent par jour.

"Alors, oui, il serait techniquement possible pour nous de prendre l'ordre", dit Ralph. "Mais c'est seulement si nous travaillons sur rien d'autre pendant deux semaines à l'exception des milliers d'unités de Burnside."

"Non, je ne veux pas le faire," lui dis-je, pensant à propos de nous

Le vissage des relations avec une douzaine de clients juste pour s'il vous plaît. "Essayons autre chose."

"Comme quoi ?" demande à Bob, qui est assis là avec nous, à environ aussi enthousiastes que une bosse sur un journal.

Je dis, "il y a quelques semaines, nous avons réduit nos tailles de lots de moitié, et le résultat était que nous pourrions condenser le temps passe dans l'usine, qui nous a aussi permis d'augmentation de débit. Que faire si nous avons réduit la taille des lots de *moitié à nouveau ?*"

Ralph dit, "Gee, j'avais pas pensé à ça."

Bob se penche en avant. "les couper à nouveau ? Désolés, Al, mais je ne vois pas comment l'estacade qui peut nous aider, non pas avec le volume, nous sommes déjà engagés à."

"Tu sais," affirme, "nous avons un peu de commandes que nous avons prévues pour l'avenir de leur date d'échéance. Nous pourrions remettre certains de ceux qui sont dans le système de priorité de sorte qu'ils navire lorsqu' prom organisées au lieu de début. Qui pourrait nous donner plus de temps sur les obstacles, et il n'aurait pas de mal à personne."

"Bon point, Ralph," Je lui dis.

"Mais, l'enfer, nous ne pouvons toujours pas obtenir un mille unités fait no-comment" drawls, Bob. "Pas en deux semaines."

Je dis : "Eh bien, alors, si nous avons réduit la taille des lots, le nombre d'unités

Peut- on faire en deux semaines et toujours expédier nos mandats en cours à l'heure."

Bob tire sur son menton et dit, "Je suppose qu'on pourrait s'en occuper."

"Je vais voir ce que je peux trouver," dit Ralph, comité permanent afin qu'il puisse quitter et retourner à son ordinateur.

Son intérêt enfin éveillé, Bob dit, "peut-être que je ferais mieux d'aller avec vous afin que nous puissions et nouilles cette chose ensemble."

Tandis que Ralph et Bob sont aux prises avec cette nouvelle possibilité, Stacey entre avec nouvelles sur les stocks. Elle a déterminé que nous pouvons obtenir tous les matériaux nous avons besoin soit à partir de nos propres stocks ou des fournisseurs dans un délai de quelques jours, à une exception près.

"Les modules de commande électroniques pour le modèle 12 sont un problème," dit Stacey.

"Nous n'avons pas assez de ce type en stock. Et nous n'avons pas la technologie pour les construire en interne. *Mais* nous avons un vendeur situé en Californie et qui les a. Malheureusement le vendeur ne peut pas promettre une expédition de cette quantité en moins de quatre à six semaines, y compris l'expédition. Je dirais que nous pourrions aussi bien l'oublier."

"Attendez une minute, Stacey ; nous pensons à un peu de changement dans la stratégie. Combien de modules peuvent-ils nous donner par semaine ?" Je

Demandez-lui. "Et combien de temps pourraient-ils expédier la première semaine de quantités pour nous ?"

"Je ne sais pas, mais le faire de cette façon, nous pourrions ne pas être en mesure d'obtenir un escompte de volume", explique Stacey.

"Pourquoi pas ?" Je demande. "Nous aimerions être en train de commettre les mêmes unités de sable tu--c'est juste que c'est l'échelonnement des livraisons."

"Bien, alors il y a l'ajout de frais de port," dit-elle.

"Stacey, nous parlons d'un million de dollars d'affaires ici," Je lui dis.

"Okay, mais ils vous prennent au moins trois jours à une semaine pour arriver ici par camion," dit-elle.

"Alors pourquoi ne pas nous les avons expédiés fret air ?" Je demande. "Ils ne sont pas très grandes pièces."

"Et bien. . . ." dit Stacey.

"Examiner, mais je doute que l'air freight bill va manger le profit sur vente d'un million de dollars," Je lui dis. "Et si nous ne pouvons pas obtenir ces pièces, nous ne pouvons pas obtenir la vente."

"d'accord. Je vais voir ce qu'ils peuvent faire," dit-elle.

À la fin de la journée, les détails sont encore en cours d'sué, mais nous en savons assez pour moi de passer un appel à Jons.

"J'ai obtenu une affaire sur les modèle 12's pour vous au relais pour brûler- side," dis-je.

"Vraiment ?" dit Jons avec excitation. "Vous voulez prendre l'entreprise ?"

"Sous certaines conditions," Je lui dis. "Tout d'abord, il est impossible de fournir l'ensemble de milliers d'unités dans deux semaines. Mais nous pouvons expédier 250 par semaine pendant quatre semaines."

"Eh bien, d'accord, ils peuvent aller voir pour cela," dit Jons, "mais quand pouvez-vous commencer à expédier ?"

"Deux semaines à compter du jour où ils nous donnent l'ordre," dis-je.

"Êtes-vous sûr de cela ?" demande à Johnny.

"Les unités sera expédiée lorsque nous disent qu'ils vont," Je lui dis.

"Vous êtes que confiant ?"

"Oui."

"Ok, ok. Je vais les appeler et voir si ils sont intéressés. Mais, Al, J'espère juste que ce que vous me dites est vrai, parce que je ne veux pas passer par tous les tracas que nous avons avant avec ces gens."

Quelques heures plus tard, mon téléphone sonne à la maison.

"Al ? Nous l'avons eu ! Nous avons eu l'ordre !" crie Jons dans mon oreille droite.

Et dans mon oreille gauche, j'entends un million de dollars enregistrée sur la caisse.

"Tu sais quoi ?" Jons dit. "Ils ont même comme les petites expéditions *mieux* que d'obtenir tous les milliers d'unités à la fois !"

Je lui dis : "Bon, très bien, je vais commencer tout de suite. Vous pouvez leur dire que deux semaines à compter d'aujourd'hui, nous expédierons les 250 premières."

30

Au début du nouveau mois, nous avons une réunion du personnel. Tout le monde est présent sauf Lou. Bob me dit qu'il va être sous peu. Je m'assois et s'agit. Pour obtenir la réunion rouler pendant que nous nous attendre pour Lou, je demande au sujet des expéditions.

"Comment est l'ordre de venir le long de Burnside ?" Je demande.

"La première expédition est sorti comme prévu," dit Donovan. "et le reste ?" Je demande.

"Pas de problèmes pour parler de", dit Stacey. "Les boîtiers de commande ont été un jour de retard, mais il y avait suffisamment de temps pour nous de monter sans retarder l'expédition. Nous avons eu cette semaine de lot dans le vendeur à temps."

Je dis, "bon. Quelle est la dernière sur le lots plus petits ?" "Le flux par le biais de la boutique c'est encore mieux maintenant," dit Bob. "Excellent," dis-je.

En ce moment, Lou se présente à la réunion. Il est tard parce qu'il finissait les chiffres pour ce mois. Il s'assied et regarde droit vers moi.

"Eh bien ?" Je demande. "Est-ce que nous avons obtenu nos quinze pour cent ?"

"Non," dit-il, "nous avons eu dix-sept pour cent, en partie grâce à Burnside. Et le mois à venir semble bien se passer."

Puis il se rend dans une récapitulation de la façon dont nous avons procédé au deuxième trimestre. Nous sommes maintenant solidement dans le noir. Les stocks sont environ 40 % de ce qu'ils étaient il y a trois mois. Le débit a doublé.

"Eh bien, nous avons parcouru un long chemin, n'est-ce pas ?" Je demande.

Sur mon bureau quand je serai de retour de déjeuner le lendemain a deux enveloppes blanc impeccable, avec la Division UniWare logo dans le coin supérieur gauche. J'ouvre l'un et de déplier la raideur de la papeterie. Le corps de la lettre n'est que deux courts paragraphes, avec Bill Peach sa signature sur le fond. C'est nous féliciter sur la Burnside business. Ouvrant l'autre, je trouve cela trop est à partir de la pêche. Il est trop court et au point. Il dirige officiellement de me préparer pour un examen du rendement de l'usine, qui doit se tenir au siège.

Le sourire que j'avais de la lecture de la première lettre s'élargit. Trois

Il y a des mois, cette deuxième lettre aurait trempé moi dans la crainte, parce que même si elle ne veut pas le dire directement, je suppose que l'examen sera l'occasion pour déterminer l'avenir de l'usine. Je m'attendais à une sorte d'évaluation formelle. Et maintenant je ne suis plus redouter elle-au contraire, je m'en félicite. Qu'avons-nous à craindre ? L'enfer, c'est l'occasion de montrer ce que nous avons fait !

Le débit est de monter que le marketing passe le mot à propos de nous aux autres clients. Les stocks sont une fraction de ce qu'ils ont été et continuent de baisser. Avec plus d'affaires et plus de pièces sur laquelle répartir les coûts, les dépenses d'exploitation est en panne. Nous faisons de l'argent.

La semaine suivante, je suis loin de l'usine pendant deux jours avec mon chef du personnel, Scott Dolin. Nous sommes à une réunion très confidentiel à St Louis avec la division du travail de la relations et l'autre groupe de directeurs d'usine. La majeure partie de la discussion est de gagner des concessions salariales des divers syndicats. C'est une séance décevante pour moi - à Bearington, nous n'avons pas particulièrement besoin d'abaisser les salaires. Donc je suis moins qu'enthousiastes à une grande partie de la stratégie proposée, sachant qu'il pourrait mener à des problèmes avec l'Union européenne, qui pourrait conduire à une grève, qui pourrait tuer le progress que nous avons fait avec les clients. Mis à part tout cela, la réunion est mal fonctionner et se termine avec très peu décidé. Je reviens à Bearington.

Environ quatre heures de l'après-midi, je marche à travers les portes de l'immeuble de bureaux. La réceptionniste m'drapeaux comme je passe. Elle m'a dit Bob Donovan a demandé à me voir au moment où j'arrive. J'ai Bob de pages et il vient un peu vite à mon bureau quelques minutes plus tard.

"Quoi de neuf, Bob ?" Je demande.

"Hilton Symth," dit-il. "Il était ici à l'usine aujourd'hui." "Il était *ici* ?" Je demande. "Pourquoi ?"

Bob secoue la tête et dit, "Se souvenir de la bande vidéo sur les robots qui était en préparation il y a deux mois ?"

"Qui a été tué," dis-je.

"Eh bien, c'est réincarné," dit Bob. "seulement maintenant, c'est Hilton, parce qu'il est gestionnaire de la productivité pour la division, faisant le discours au lieu de Granby. J'avais une tasse de café de la machine par C-couloir ce matin quand je vois cette équipe de T.V.

Venez le long de la parade. Au moment où j'ai découvert ce qu'ils faisaient ici, Hilton Smyth est debout à mon coude."

"n'a pas personne ici savent qu'ils allaient venir ?" Je demande.

Il m'a dit Barbara Penn, notre employé communicator, était au courant.

"Et elle ne pensait pas qu'en *parler à personne ?*" dis-je.

"Voir, toute l'affaire a été reportée à la dernière minute", dit Bob. "Puisque vous et Scott n'étaient pas autour, il est allé de l'avant sur ses propres, dégagés par l'Union européenne, et fait tous les arrangements. Elle a envoyé une note de service autour, mais personne n'a obtenu une copie jusqu'à ce matin."

"Rien comme initiative," je mutter.

Il continue à me dire sur la manière dont l'équipage du Hilton passe à mettre en place en face de l'un des robots-pas les types de soudure, mais un autre type de robot qui empile les matériaux. Il est rapidement devenu l'ob- sieurs il y avait un problème, cependant : le robot n'a pas de chose à faire. Il n'y a pas de stock pour elle, et pas de travail sur son chemin.

Dans une bande vidéo sur la productivité, le robot, bien sûr, ne pouvait pas simplement rester assis à l'arrière-plan et de ne rien faire. Il avait à *produire*. Donc, pour l'heure, Donovan et un couple d'assistants fouillé tous les coins de l'usine pour quelque chose le robot pourrait manipuler. Pendant ce temps, Smyth s'ennuyait avec l'attendre, alors il a commencé à errer autour, et il ne fallut pas longtemps avant qu'il a remarqué un certain nombre de choses.

"Quand nous sommes revenus avec les matériaux, les Hilton ont commencé à demander toutes sortes de choses à propos de nos tailles de lots", dit Bob. "Je ne savais pas quoi lui dire, parce que je n'étais pas sûr de ce que vous avez dit jusqu'à l'administration centrale et, euh . . . Eh bien, j'ai juste pensé que vous devriez le savoir."

Je sens mon estomac se tordre. En ce moment, le téléphone sonne. Je dois à mon bureau. C'est Ethan Frost au siège. Il me dit qu'il a juste eu une conversation avec Hilton Smyth. Je m'excuse à Bob, et il quitte. Quand il est parti et la porte est fermée, je parle au gel pour un couple de minutes et ensuite aller vers le bas pour voir Lou.

Je marche si la porte et commencer à toucher la danse.

Deux jours plus tard, une équipe d'audit de l'administration centrale arrive à l'usine. L'équipe est dirigée par l'assistant de la division control- ler, Neil Cravitz fiftyish, un homme qui a le plus de bone-poignée de concassage et le plus taciturne stare de quelqu'un que j'ai jamais rencontré.

Ils en mars et de prendre en charge la salle de conférence. En très peu de temps, ils ont trouvé nous avons modifié la base pour déterminer le coût des produits.

"C'est très irrégulier," dit Cravitz, sur le site à propos au-dessus de ses lunettes, comme il me regarde dans les feuilles de calcul.

Lou stammers que, d'accord, ce n'était peut-être pas exactement en fonction de la politique, mais nous avons eu de bonnes raisons de coûts en se basant sur une période de deux mois.

J'ai ajouté, "c'est en fait une représentation plus exacte de cette façon,"

"Désolé, monsieur Rogo," dit Cravitz. "Nous avons d'observer la politique standard."

"Mais la plante *est* différent maintenant !"

Autour de la table, les cinq experts-comptables est froncer à Lou et moi. J'ai finalement secoue la tête. Il n'y a pas de sens d'essayer de faire appel à eux. Tout ce qu'ils connaissent sont leurs normes comptables.

L'équipe de vérification recalcule les nombres, et il semble maintenant que si nos coûts ont augmenté. Lorsqu'ils partent, j'essaie de les enlever de la tête en appelant Peach avant qu'ils peuvent revenir, mais Peach est unexpect- edly en dehors de la ville. J'essaie le gel, mais il est parti aussi. L'un des se- taries offre à me passer Smyth, qui semble être le seul gestionnaire dans les bureaux, mais je ungracefully déclin.

Pendant une semaine, j'ai du attendre l'explosion de l'administration centrale. Mais il ne vient jamais. Lou est une réprimande du gel dans la forme d'une note l'avertissant de s'en tenir à la politique approuvée, et d'un ordre officiel de refaire notre rapport trimestriel selon l'ancien coût normes et à le soumettre avant l'examen. À partir de la pêche, il n'y a rien.

Je suis au milieu d'une réunion avec Lou sur notre rapport mensuel révisé début un après-midi. Je suis effaré. Avec les chiffres basés sur l'ancien facteur de coût, nous n'allons pas faire de nos quinze pour cent. Nous ferons uniquement pour enregistrer une augmentation de 12,8 pour cent sur la ligne du bas, pas le dix-sept pour cent Lou originaux- nalement calculée.

"Lou, ne peut-on pas ce massage un peu plus ?" J'ai plaidé.

Il hoche la tête. "Désormais, le gel va être scru- tinizing tout ce que nous soumettre. Je ne peux pas faire mieux que ce que vous voyez maintenant."

Alors seulement je prends conscience de ce son à l'extérieur des bureaux qui obtient de plus en plus forts.

Wuppa wuppa Wuppa-wuppa--wuppa wuppa-de-wuppa wuppa-.

Je regarde Lou et il me regarde. "C'est qu'un hélicoptère ?" Je demande.

Lou va à la fenêtre et regarde dehors.

"Bien sûr, c'est et c'est l'atterrissage sur notre pelouse !" dit-il.

J'arrive à la fenêtre de même qu'il touche le sol. La poussière et le brun d'herbe sont des tourbillons dans la prop laver autour de cet élégant hélicoptère rouge et blanc. Avec les lames virevoltantes toujours vers le bas jusqu'à l'arrêt, la porte s'ouvre et deux hommes en sortir.

"Que l'on considère d'abord comme Johnny Jons", dit Lou.

"C' est Johnny Jons," dis-je.

"Qui est l'autre gars ?" demande Lou.

Je ne suis pas sûr. Je les regarde traverser la pelouse et commencer à marcher à travers le parc de stationnement. Quelque chose à propos de la circonférence et la SRCFA- ing, swagger arrogant de l'énorme, le deuxième homme aux cheveux blancs trig- gers le souvenir d'une réunion à distance. Il se lève sur moi qui il est.

"Oh, dieu," dis-je.

"Je N'a pas Penser Il Nécessaire Un Helicopter À Obtenir Autour," Dit Lou.

"C'est pire que Dieu," je dis, "c'est Bucky Burnside !"

Avant Lou pouvant prononcer un autre mot, je cours vers la porte. Je dash autour du coin et en Stacey's office. Elle, avec son secrétaire et certaines personnes qu'elle rencontre avec, sont tous à la fenêtre. Tout le monde regarde le fichu hélicoptère.

"Stacey, rapide, il faut que je vous parle maintenant !"

Elle vient à la porte et je la tirer dans le couloir. "Quelle est la situation sur le modèle de Burnside 12's ?" Je lui demande. "La dernière expédition est sorti il y a deux jours."

"C' était à l'heure ?"

"Bien sûr," Elle Dit. "c S Out L Porte Avec Pas de Des problèmes, tout comme les expéditions précédentes."

Je suis L'exécution de Encore une fois, Le marmonnement "Merci" Plus de Mon Épaule Pour elle.

"Donovan !"

Il n'est pas dans son bureau. Je m'arrête à son bureau du secrétaire.

"Où est Bob ?" Je lui demande.

"Je pense qu'il est allé à la Chambre," dit-elle.

Je Rendez-vous Le sprint Dans Que Direction. Éclatement Par L Porte, Je trouve Bob lave les mains.

"Sur Le Burnside L'ordre," Je Poser Lui, "ont été Il y Tout Des problèmes de qualité ?"

"Non", dit Bob, étonné de me voir. "Rien que je connais." "a-t-il *des* problèmes sur cet ordre ?" Je lui demande.

Il atteint pour un papier absorbant et sèche ses mains. "Non, la chose entière était comme une horloge."

Je tombe en arrière contre le mur. "Alors qu'est-ce qu'il fait ici ?"

" *qui est fait ici ?*" demande à Bob.

"Burnside," Je lui dis. "Il a juste débarqué dans un hélicoptère avec Johnny Jons."

"*Quoi ?*"

"Viens avec moi," lui dis-je.

Nous avons rendez-vous à la réceptionniste, mais personne n'est dans la zone d'attente.

"Est-ce que M. Jons venir par ici tout à l'heure avec un client ?" Je lui demande.

Dit-elle, "Les deux hommes dans l'hélicoptère ? Je les regardais pas et ils sont allés passé ici et dans l'installation."

Bob et j'côte à côte dans le couloir et par les doubles portes, dans la lumière orange et de production de l'usine. L'un des superviseurs nous voit de l'autre côté de la Chambre et, sans qu'on lui demande, à Jons et Burnside a pris. Comme nous nous dirigeons vers le bas de l'allée, je les place devant nous.

Burnside est la marche jusqu'à chaque employé qu'il voit et qu'il *serre la main* de chacun d'eux. Honnête ! Il tremble, les claquements de mains sur le bras, de dire des choses pour eux. Et il est le langage SMIL.

Jons marche avec lui. Il fait la même chose. Dès que Burnside vous permet d'aller d'un côté, Jons secoue ainsi. Ils sont pomper tout le monde en vue.

Enfin, Jons nous voit approcher, touchers Burnside sur l'épaule, et dit quelque chose à lui. Burnside met ce grand sourire et s'avançant vers moi avec sa main étendue.

"Voici l' homme que je tiens tout particulièrement à féliciter," dit Burnside dans un type de voix grondante. "J'ai gardé le meilleur pour la fin, mais vous me battre pour elle. Comment êtes-vous ?"

"Très bien, très bien, monsieur Burnside," Je lui dis.

"Rogo, je suis venu ici parce que je veux serrer la main de chaque employé de votre ensemble de l'usine," grogne Burnside. "C'était un enfer de travail cette plante n sur notre ordre. Un enfer d'un bon travail ! Ces autres salopards avaient l'ordre de 5 mois et ne pouvait toujours pas la faire baisser, et ici vos gens finir le tout dans cinq semaines. Doit avoir été un effort incroyable !"

Avant que je puisse dire quoi que ce soit, Jons saute dans la conversation et dit, "Bucky et moi étions en train de déjeuner aujourd'hui, et je lui disais comment vous avez tout mis en œuvre pour lui, la façon dont tout le monde ici vraiment tout ce qu'ils avaient."

Je dis, "Ah . . . Ouais, nous avons juste fait de notre mieux."

"L'Esprit Si Je Rendez-vous De l'avant ?" Demande Burnside,
L'INTENTION À Continuer sur l'allée.

"Non, pas du tout," dis-je.

"ne fera pas de tort à votre efficacité, sera-t-il ?" demande Burnside.

"Pas du tout," Je lui dis. "Vous allez-y."

Je me tourne vers Donovan puis et du coin de ma bouche dire, "Get Barbara Penn ici bas tout de suite avec l'appareil photo qu'elle utilise pour l'employé news. Et dites-lui d'apporter beaucoup de film." Donovan va trottant vers les bureaux, et Jons et j'fol- low jusqu'Bucky et dans les allées, les trois de nous serrer la main à tous.

Johnny, je remarque, est presque atwitter avec excitation. Lorsque Burnside est assez loin en avant qu'il ne peut pas nous entendre, il se tourne vers moi et demande : "Quelle est votre peinture ?"

"Dix ans et demi," Je lui dis. "Pourquoi ?" "Je te dois une paire de chaussures," dit Jons.

Je dis, "c'est correct, Johnny ; ne vous inquiétez pas."

"Al, je vous le dis, nous sommes rencontre avec le peuple de Burnside la semaine prochaine sur un contrat à long terme pour le modèle 12-10 000 unités par an !"

Le nombre seulement de m'envoie le choc arrière.

"Et je vous appelle à l'ensemble de mon ministère quand je serai de retour," continue comme nous marchons Jons. "Nous allons faire une nouvelle campagne poussant tout ce que vous faites ici, parce que c'est la seule plante que nous avons dans cette putain de division qui peut expédier un produit de qualité à temps. Avec vos délais d'approvisionnement, Al, nous allons souffler chaque- corps hors du marché ! Grâce à vous, nous avons finalement obtenu une victoire- ner."

Je suis La fonction de transmission. "Merci Johnny. Mais, Comme Il Tourné
Out, L' ordre de brûler- side n'a pas fallu tout effort supplémentaire du tout."

"chut ! Ne laissez savoir Burnside," dit Johnny. Derrière moi, j'entends deux gars horaire de parler. "Ce qui était que tout environ ?" demande l'un.

"bat Moi," Dit L D'autres. "Devinez Nous Musta Fait Somthin' droite."

À la veille de l'examen du rendement de l'usine, avec présentations

Tion répété et dix exemplaires de notre rapport en main, et avec rien d'autre à faire que de s'imaginer ce qui pourrait aller mal, j'appelle Julie.

"Salut," Je lui dis. "Ecoute, j'ai d'être à l'administration centrale en vue de la réunion de demain matin. Et parce que Forest Grove est plus ou moins sur le chemin, j'aimerais venir et d'être avec vous ce soir. Que pensez-vous ?"

"Bien sûr, il semble bien," dit-elle.

J'ai donc quitter le travail un peu tôt et frapper l'autoroute.

Comme je la tête de l'Interstate, Bearington est répartie à ma gauche. Le "achète-moi !" en haut de la tour d'immeuble de bureaux est toujours en place. Vivre et respirer à l'intérieur de la plage de ma vue sont 30 000 personnes qui n'ont aucune idée qu'une petite mais importante partie de l'avenir économique de la ville sera décidé demain. La plupart d'entre eux n'ayant pas le moindre intérêt à l'usine ou de ce que nous avons fait ici, sauf si UniWare ferme-nous, ils seront en colère et peur. Et si nous restons ouverts ? Personne ne s'en préoccupera. Personne ne sait même pas ce que nous avons vécu.

Ainsi, gagner ou perdre, je sais que j'ai fait de mon mieux.

Quand j'arrive à la maison des parents de Julie, Sharon et Dave jusqu'à la voiture. Après être sorti de mon costume et dans certains "off- obligation" de vêtements, je passe environ une heure de jeter un frisbee pour les deux enfants. Lorsqu'ils ont épuisé moi, Julie a l'idée de nous deux devrait sortir pour le dîner. J'ai l'impression qu'elle veut me parler. Je nettoyer un peu et nous nous en aller. Comme nous sommes, nous passons en voiture sur le parc.

"Al, pourquoi ne pas nous arrêter pour un certain temps, dit

Julie. "Comment se fait-il ?" Je demande.

"La dernière fois que nous sommes ici, nous n'a jamais fini de notre marche," dit-elle.

J'ai donc tirer dessus. Nous sortir et marcher. Par et par, nous arrivons à l'établi par la rivière, et les deux de nous asseoir.

"Quel est votre réunion de demain ?" demande-t-elle.

"C'est un examen du rendement de l'usine," dis-je. "La division va décider de l'avenir de l'usine."

"Oh. Que pensez-vous qu'ils vont dire ?"

"Nous n'ont pas tout à faire ce que j'ai promis Bill Peach," dis-je. "Un ensemble de chiffres n'a pas l'air aussi bon que c'est vraiment à cause du coût des produits standards. Vous vous souvenez de moi de vous raconter une partie de cela, n'est-ce pas ?"

Elle hoche la tête, je secoue ma tête momentanément, encore en colère à ce qui s'est produit à la suite de l'audit.

"Mais même avec cela, nous avons encore un bon mois. Il n'est plus aussi le fantastique mois nous avait vraiment," Je lui dis.

"Vous ne pensez pas qu'ils avaient toujours près de l'usine, avez-vous ?" demande-t-elle.

"Je ne pense pas," dis-je. "Une personne devrait être un idiot pour nous condamner juste parce que d'une augmentation du coût des produits. Même avec les mesures de vissé, nous faisons de l'argent."

Elle atteint plus de prendre ma main et dit, "c'était agréable de vous de me prendre pour le petit déjeuner ce matin-là."

Je souris et dire, "Après avoir écouté moi divaguer sur à cinq heures du matin, vous le méritait."

"Lorsque vous avez parlé à moi alors, il m'a fait réaliser à quel point je sais ce qu'il fait," dit-elle.

"Je souhaite que vous m'aviez dit plus au fil des ans."

Je les épaules. "Je ne sais pas pourquoi je n'ai pas, je suppose que je pensais que vous ne voudriez pas l'entendre. Ou je n'ai pas voulu vous accabler avec elle." "Bien, je vous ai demandé plus de questions", dit-elle.

"Je suis sûr de ne pas vous donner de nombreuses occasions par les longues heures de travail."

"Quand vous n'étiez pas à la maison ces jours avant mon départ, j'ai vraiment pris personnellement," dit-elle. "Je ne pouvais pas croire qu'il n'avait pas quelque chose à faire avec moi. Au fond, je pensais que vous devez être à l'utiliser comme une excuse pour rester loin de moi."

"Non, absolument pas, Julie. Lorsque toutes ces crises ont été se produire- ring, J'ai continué en pensant que vous *devez* savoir à quel point ils étaient," Je lui dis. "Je suis désolé. Je vous ai dit plus."

Elle serre ma main.

"J'ai pensé à certaines des choses que vous avez dit à propos de notre mariage quand nous étions assis ici la dernière fois," dit-elle. "Je dois dire que vous avez raison. Pendant longtemps, nous *avons* été juste- ment le long de la côte. En fait, nous avons été divergence . J'ai observé que vous obtenez de plus en plus enveloppé dans votre travail comme les années ont passé. Et pour compenser la perte de vous, j'ai enveloppé dans des choses comme la décoration de la chambre et passer mon temps avec des amis. Nous avons perdu de vue ce qui est important."

Je la regarde dans la lumière du soleil. La terrible givrer dans ses cheveux qu'elle avait quand je rentrais à la maison le jour où la NCX-10 descendit est enfin parti. C'est cultivé. Ses cheveux sont épais et encore tout droit, et tous le même brun foncé.

Dit-elle, "Al, la seule chose que je sais maintenant, c'est que je veux plus de vous, pas moins. Cela a toujours été le problème pour moi."

Elle se tourne vers moi avec ses yeux bleus, et j'ai un sentiment perdu de vue depuis longtemps à son sujet.

"J'ai enfin compris pourquoi je n'ai pas voulu retourner à Bearington avec vous," dit-elle. "Et ce n'est pas seulement la ville, bien que je n'aime pas beaucoup là. C'est que depuis que nous avons été séparés, nous avons passé plus de temps à être ensemble. Je veux dire, quand nous vivions dans la même maison, je me sentais comme si vous m'a pris pour acquis. Maintenant vous m'apportez des fleurs. Vous sortez de votre façon d'être avec moi. Vous prenez le temps de faire des choses avec moi et les enfants. Al, c'est été sympa. Je sais qu'il ne peut pas continuer de cette façon pour toujours-je pense que mes parents sont à en avoir assez de l'ar-rangement-mais je n'ai pas voulu qu'elle se termine."

Je commence à sentir très bon.

Je dis, "au moins nous sommes sûrs que nous ne voulons pas dire au revoir."

"Al, je ne sais pas exactement ce que notre but est, ou devrait être, mais je pense que nous savons qu'il y doit y avoir une sorte de besoin d'entre nous," dit-elle. "Je sais que je veux que Sharon et Dave de croître jusqu'à être de bonnes personnes. Et je veux que nous donnent ce dont nous avons besoin."

J'ai mis mon bras autour d'elle.

"Pour commencer, que les sons d'une valeur de tir," Je lui dis. "Regardez, il est probablement plus facile à dire qu'à faire, mais je peux certainement essayer d'éviter de vous prendre pour acquis. J'aimerais que vous venez à la maison, mais malheureusement, les pressions à l'origine de tous les problèmes sont toujours là. Elles sont tout simplement ne va pas disparaître. Je ne peux pas ignorer mon travail."

"Je n'ai jamais demandé de vous," dit-elle. "Il suffit de ne pas m'ignorer ou les enfants. Et je vais vraiment essayer de comprendre votre travail."

Je souris.

"Tu te souviens il y a longtemps, après nous nous sommes mariés et nous avons tous deux eu des emplois, comment nous aimerions revenir à la maison et juste de se parler pendant deux heures, et sympathise avec eux au sujet des épreuves et des tribulations que nous avions subi au cours de la journée ?" Je demande. "C'était agréable."

"Mais alors il y avait des bébés", dit Julie. "Et, plus tard, vous avez commencé à mettre en heures supplémentaires au travail."

"Oui, nous sommes sortis de l'habitude," Je lui dis. "Que voulez-vous dire que nous nous faisons un devoir de le faire à nouveau ?"

"Cela semble fantastique," dit-elle. "Regardez, Al, je sais que - partie

Ing vous devez avoir semblait égoïste de ma part. Je n'est devenu fou pour un peu de temps. Je suis désolé-

"Non, vous n'avez pas à être désolé," Je lui dis. "J'ai fait attention."

"Mais je vais essayer de le rendre jusqu'à vous," dit-elle. Puis elle sourit brièvement et ajoute, "Depuis que nous marchons dans la voie de la mémoire, peut-être vous souvenez-vous de la première lutte nous avons eu, comment nous avons promis, après, on nous avait toujours essayer de regarder une situation du point de vue de l'autre ainsi que notre propre. Eh bien, je pense qu'au cours des deux dernières années, nous n'avons pas fait cela très souvent. Je suis prêt à essayer de nouveau si vous êtes."

"moi aussi," dis-je. Il y a un long câlin.

"Alors . . . Vous voulez vous marier ?" Je lui demande.

Elle se penche en arrière dans mes bras et dit, "Je suis deux fois."

"Tu sais, n'est-ce pas, cela ne va pas être parfait," Je lui dis. "Vous savez que nous sommes toujours les combats."

"Et je vais probablement être égoïste à propos de vous de temps en temps," dit-elle.

"Ce que l'enfer," Je lui dis, "Let's go to Vegas et trouver un juge de paix."

Elle rit, "Êtes-vous sérieux ?"

"Eh bien, je ne peux pas y aller ce soir," dis-je. "J'ai cette réunion dans la matinée. Que diriez-vous de demain soir ?"

"Vous êtes sérieux !"

"TOUT CE QUE J'ai fait depuis que vous avez quitté met mon chèque à la banque. Après demain, il faudra absolument être temps de souffler une partie."

Julie sourit. "d'accord, Big Spender. Let's do it."

31

Le matin suivant le quinzième étage de l'UniCo construire- ing, je marche dans la salle de conférence à quelques minutes avant 10 heures. Assis à l'extrémité de la longue table est Hilton Smyth et assis à côté de lui, c'est Neil Cravitz. Les membres du personnel d'accompagnement sont différentes personnes.

Je dis, "bonjour."

Hilton lève les yeux vers moi sans un sourire et dit, "Si vous fermez la porte, nous pouvons commencer."

"Attendez une minute. Bill Peach n'est pas encore là," dis-je. "Nous allons attendre pour lui, n'est-ce pas ?"

"Le projet de loi n'est pas venue. Il est impliqué dans certaines négociations," dit Smyth.

"Alors j'aimerais que cet examen soit reporté jusqu'à ce qu'il est disponible," Je lui dis.

Les yeux de Smyth obtenir steely.

"Le projet de loi en particulier m'a dit de faire ceci et de passer le long de ma recommandation pour lui," dit Smyth. "Donc, si vous voulez faire une affaire pour votre installation, je vous suggère de commencer. Sinon, nous devons tirer nos propres conclusions de votre rapport. Et avec cette augmentation de coût des produits Neil a dit à propos, il me semble que vous avez un peu d'explications à donner. Pour ma part, j'aimerais surtout savoir pourquoi vous n'êtes pas en respectant la bonne procédures pour déterminer les quantités par lot économique."

Je rythme en face d'eux un moment avant de répondre. Le fusible de ma colère a commencé une lente brûlure. J'essaie de l'éteindre et penser à ce que cela signifie. Je n'aime pas la situation d'un bit. Peach très bien *devrait* être ici. Et je m'attendais à faire mon exposé au gel, pas son assistant. Mais à partir du son d'elle, Hilton peut-être défini lui-même jusqu'à être mon juge, jury et bourreau, peut-être. Je décide le pari le plus sûr est d'en parler.

"Bien," dis-je finalement. "Mais avant de passer à ma présentation de ce qui se passe à mon usine, permettez-moi de vous poser une question. C'est l'objectif de la Division UniWare pour réduire les coûts ?"

"Bien sûr que c'est," dit Hilton avec impatience.

"Non, en fait, ce n'est pas l'objectif", je leur dis. "Le but de l'UniWare est de faire de l'argent. D'accord ?"

Cravitz s'assied dans son fauteuil et dit, "c'est vrai." Hilton me donne un signe de tête.

Je dis, "Je vais démontrer que peu importe ce que nos coûts ressembler selon les mesures standard de mon usine, n'a jamais été en meilleure position pour faire de l'argent."

Et ainsi il commence.

Une heure et demie plus tard, je suis à mi-chemin à travers une explication- tion des effets de l'inventaire et le débit d'étranglement sur quand Hilton m'arrête.

"Bien, Vous avez Prises Un Lot De Temps À Faire connaître Us Tous les Ceci, Et Personnellement, je ne peux pas voir l'importance," dit Hilton. "Peut-être dans votre usine vous n'ai une ou deux d'étranglement et que vous avez découvert ce qu'ils étaient. Eh bien, je veux dire *bravo* et tout ça, mais quand j'étais directeur de l'usine, nous avons traité de goulots d'errer partout." "Hilton, Nous sommes Le traitement Avec Des Hypothèses Qui sont mauvais," Je lui dis.

"Je ne peux pas voir que vous faites affaire avec quelque chose fondamentale," dit Hilton. "C'est au mieux du simple bon sens, et je suis d'être un organisme de bienfaisance en cela."

"Non, c'est plus qu'une simple question de bon sens. Parce que nous faisons les choses chaque jour qui sont en contradiction directe avec les règles établies la plupart des gens utilisent dans la fabrication," Je lui dis.

"Comme ?" demande Cravitz.

"Selon les règles de comptabilité des coûts que tout le monde a utilisé dans le passé, nous sommes censés pour équilibrer la capacité à la demande tout d'abord, puis essayez de maintenir le flux," dis-je. "Mais nous ne devrions pas essayer d'équilibrer la capacité à tous les ; nous avons besoin d'un excès de ca- capacité. La règle que nous devrions suivre est d'équilibrer la demande avec faible/, pas la capacité.

"*Deux*, les incitations nous offrent habituellement sont basées sur la consommation comme que le niveau d'utilisation de tout travailleur est déterminé par son propre potentiel", je leur dis. "C'est tout à fait faux en raison de la dépendance. Pour toute ressource qui n'est pas un obstacle, le niveau d'activité à partir de laquelle le système est en mesure de le profit n'est pas déterminé par son potentiel individuel mais par une autre contrainte majeure au sein du système."

Hilton dit avec impatience, "quelle est la différence ? Lorsque certains- corps fonctionne, on va se servir de lui."

"Non, et c'est une *troisième* hypothèse qu'est-ce qui ne va pas," dis-je.

"Nous avons supposé que l'activation et l'utilisation sont les mêmes. Activer une ressource et d'utiliser une ressource ne sont pas synonymes."

Et l'argument se poursuit.

/ dire une heure perdue à un étranglement est une heure sur l'ensemble du système. *Hilton* dit une heure perdue à un étranglement est juste une heure de perdue cette ressource.

Je dis une heure enregistrée à un non-goulot est sans valeur. *Hilton* dit qu'une heure enregistrée à un non-goulot est d'une heure enregistrée à cette ressource.

"Toutes ces discussions à propos d'étranglement," dit *Hilton*. D'étranglement "limiter temporairement le débit. Peut-être que votre usine est la preuve. Mais ils ont peu d'impact sur l'inventaire."

"C'est complètement le contraire, *Hilton*," dis-je. D'étranglement "régir à la fois le débit et l'inventaire. Et je vais vous dire ce que mon usine a vraiment montré : c'est prouvé notre mesure du rendement sont mauvais."

Cravitz gouttes le stylo il tient et il roule bruyamment sur la table.

"Alors comment pouvons-nous évaluer la performance de nos opérations ?" demande *Cravitz*.

"Par la ligne du bas," Je lui dis. "Et d'après que l'évaluation, mon usine est maintenant devenu le meilleur dans l'UniWare division, et peut-être le meilleur dans son secteur. Nous faisons de l'argent quand tous les autres ne sont."

"Vous pouvez être temporairement de l'argent. Mais si vous êtes vraiment l'exécution de votre usine de cette façon, je ne peux pas probablement voir comment votre usine peut être rentable pour très longtemps," dit *Hilton*.

Je commence à parler, mais *Hilton* élève la voix et parle sur moi.

"Le fait est que votre coût de mesure-produits a augmenté", explique *Hilton*. "Et lorsque les coûts augmentent, les bénéfices doivent aller vers le bas. C'est aussi simple que cela. Et c'est la base de ce que je vais mettre dans mon rapport sur le projet de loi de pêche."

Par la suite, je me retrouve seul dans la pièce. *Mm. Smyth* et *Cravitz* ont disparu. Je vais regarder dans ma mallette ouverte-alors avec un coup de poing, je slam.

Je suis moi-même à marmonner quelque chose à propos de son inflexibilité comme je quitte la salle de conférence et rendez-vous dans les ascenseurs. J'appuie sur le bouton "down". Mais lorsque l'ascenseur arrive, je ne suis pas là. Je marche sauvegarder le couloir à nouveau, et je suis en route pour le bureau du coin.

Secrétaire du projet, Meg, montres moi approche. J'enjambée jusqu'à son bureau, où elle est le tri des trombones.

"J'ai besoin de voir que le projet de loi," Je lui dis.

"Rendez-vous à droite. Il est en attente pour vous," dit-elle.

"Bonjour, Al," il m'accueille comme je l'ai entrer dans son bureau. "Je savais que tu le ferais pas partir sans me voir. Prendre place."

Comme je m'approche de son bureau, je commence à parler, "Hilton Smyth va soumettre un rapport négatif au sujet de mon usine, et je crois qu'en tant que mon manager vous devez entendre moi avant de venir à n'importe quel conclusions."

"Vas-y, dis-moi tout d'elle. Asseyez-vous, nous ne sommes pas pressés."

Je continue à parler. Le projet de loi met ses coudes sur le bureau et ses doigts devant son visage. Quand j'ai finalement arrêter dit-il, "Et vous avez expliqué tout cela à Hilton ?"

"Dans les moindres détails."

"Et quelle a été sa réponse ?" demande-t-il.

"En gros, il a refusé d'écouter. Il continue d'affirmer que tant que le coût des produits augmente, les profits éventuellement à aller vers le bas."

Bill regarde droit dans les yeux et lui demande, "Ne pensez-vous pas qu'il a un point ?"

"Non, je n'ai pas. Aussi longtemps que je garde mes dépenses d'exploitation sous contrôle et Johnny Jons est heureux, je ne vois pas la façon dont les bénéfices peuvent aider mais continuent d'augmenter."

"Bien," dit-il, et Meg bourdonne. "Pouvez-vous appeler Hilton, Na- than, et Johnny Jons dans ici s'il vous plaît."

"Ce qui se passe ?" Je lui demande.

"Ne vous inquiétez pas, juste attendre et voir", dit-il calmement.

Ce n'est pas longtemps avant qu'ils entrent dans la chambre et prendre place.

"Hilton", le projet de loi s'adresse à lui, "vous avez entendu le rapport d'Alex ce matin. Vous avez également vu tous les résultats financiers. Comme la productivité de la division, et en tant qu'associé directeur d'usine, quelle est votre recommandation ?"

"Je pense qu'Alex devrait être rappelé à l'ordre", dit-il d'une voix formelle. "Et je pense que des mesures immédiates doivent être prises dans son usine avant qu'il ne soit trop tard. La productivité dans l'usine d'Alex se détériore, le coût des produits est à la hausse, et les procédures ne sont pas suivies. Je pense que les actions immédiates sont dans l'ordre."

Ethan Frost s'éclaircit la gorge, et quand nous avons tous le regarder

Dit-il, Et que dire du fait que dans les deux derniers mois cette usine a fait de bénéfiques plutôt que sur les pertes, tout en libérant beaucoup d'argent comptant pour la division ?"

"Ce n'est qu'un phénomène temporaire," Hilton membres. "Nous devons nous attendre à de lourdes pertes dans un avenir très proche."

"Johnny, avez-vous quelque chose à ajouter ?" demande le projet de loi.

"Oui, bien sûr. L'usine d'Alex est le seul qui peut produire des miracles à livrer ce que le client a besoin en très peu de temps. Vous avez tous entendu parler de la visite de Burnside. Avec une telle installation sauvegarde des ventes, ils peuvent vraiment sortir et souffler le marché."

"Oui, mais à quel prix ?" Hilton réagit. Coupe "lots à bien en dessous de la taille optimale. Consacrer l'ensemble de l'installation d'une commande. Savez-vous les conséquences à long terme ?"

"Mais je n'ai pas consacré à la plante de l'un à l'ordre !" Je ne peux pas contenir ma colère. "En fait, j'ai pas de commandes en souffrance. Tous mes clients sont satisfaits."

"Les miracles n'existent que dans les contes de fée," dit Hilton avec cynisme.

Personne ne dit un mot. Enfin je ne peux retenir, "Alors quel est le verdict-est mon usine sera fermée ?"

"Non," dit Bill. "Pas du tout. Pensez-vous que nous sommes de mauvais gestionnaires que nous fermer une mine d'or ?"

Je soupire de soulagement. Je remarque seulement maintenant que j'ai été mon souffle.

"En tant que directeur de la division de la productivité," dit avec un Hilton visage rouge, "je crois qu'il est de mon devoir de protester."

Le projet de loi ne tient pas compte de lui, et en se tournant vers Ethan et Johnny demande-t-il, "Allons-nous leur dire maintenant, ou attendre jusqu'à lundi ?"

Ils ont tous les deux rire.

"Hilton, ce matin, j'ai demandé à vous asseoir en pour moi parce que nous étions en réunion avec Granby. Deux mois à partir de maintenant les trois d'entre nous se déplacent vers le haut de l'échelle, à la tête du groupe. Granby a laissé à nous de décider qui sera le prochain directeur de la division. Je crois que les trois d'entre nous ont décidé. Félicitations, Alex, vous serez l'un pour me remplacer."

Quand je retourne à l'usine, Fran me tend un message "C'est à partir de la loi de pêche. Ce qui se passe ?"

"appeler tout le monde. J'ai une bonne nouvelle," Je souris.

Bill's message est : "Je vous recommande d'utiliser ces deux mois pour préparer vous-même. Vous avez encore beaucoup à apprendre, hotshot."

Enfin je suis en mesure d'atteindre Jonas à New York et remplir à lui sur les derniers développements. Bien qu'heureuse pour moi, il n'a pas l'air surpris.

"Et tout ce temps j'ai juste soucieux de préserver mon une plante," Je lui dis. "Il semble maintenant que je suis de se retrouver avec trois."

"Bonne chance," dit Jonas. "Continuez votre bon travail."

À la hâte, avant qu'il raccroche je demande d'une voix désespérée, "je crains que la chance ne sera pas suffisant ; je suis débordé. Tu ne peux pas venir m'aider ?" Je n'ai pas passé deux heures à traquer les Jonas juste pour entendre ses félicitations. Franchement, je suis terrifié à l'idée de mon nouveau travail. C'est une chose d'une poignée de manutention usine de production, mais une division de trois usines ne signifie pas seulement trois fois le travail, c'est aussi responsable pour la conception du produit et du marketing.

"Même si j'avais le temps, je ne pense pas que c'est une bonne idée," J'entends sa réponse décevante.

"Pourquoi pas ? Il me semblait bien fonctionner jusqu'à présent."

"Alex", dit-il d'une voix sévère, "comme vous montez l'échelle et vos responsabilités augmenter, vous devriez apprendre à faire appel de plus en plus sur vous-même. Me demandant de venir maintenant mènera à l'opposite ; il augmentera la dépendance."

Je refuse de voir son point de vue. "Tu ne peux pas continuer à m'apprendre ?"

"Oui, je peux," répond-il. "Mais d'abord, vous devez déterminer exactly ce que c'est que vous voulez apprendre. Alors appelez-moi."

Je n'abandonne pas facilement. "Je veux apprendre comment exécuter une division efficace, n'est-il pas évident ?"

"Dans le passé vous avez envie d'apprendre à gérer une usine efficace", Jonas semble impatient. "Maintenant que vous voulez apprendre comment exécuter une division efficace. Nous savons tous les deux qu'il ne s'arrête pas ici. Qu'est-ce que vous voulez apprendre ? Pouvez-vous l'expliquer ?"

"En fait, je suppose que je veux apprendre à gérer, une plante, une division, une entreprise, peu importe le type ou la taille de votre organisation." Après une seconde d'hésitation je ajouter, "il ne serait pas mauvais pour apprendre à gérer ma vie, mais j'ai peur que ce serait trop demander."

"Pourquoi trop ?" dit Jonas à ma grande surprise. "Je pense que toute personne sensée devrait avoir envie d'apprendre à gérer sa vie."

"Très bien, quand pouvons-nous commencer ?" Je lui demande avec empressement.

"Maintenant. Votre première mission est de découvrir quelles sont les techniques nécessaires pour une gestion efficace."

"Quoi ?" Je lui demande d'une voix étouffée.

"Viens Sur, Je N'a pas Poser Vous À Développer Eux, Juste À Dissuader-
 La mienne clairement ce qu'elles Devrait être. Appel Moi Quand Vous avez la
 Réponse. Et Alex, Félicitations Sur Votre La promotion."

32

"Je suis vraiment fier de vous. Trois autres étapes comme cela et nous aurons fait. Boirons-nous ?"

Julie est forcée d'enthousiasme frappe une corde répond à l'intérieur de moi. "Non, je ne crois pas." Je refuse le pain grillé, un événement qui, comme vous pouvez l'imaginer, n'est pas très commun.

Julie ne dit pas un mot. Elle descend lentement son verre, se penche légèrement en avant, et regarde directement dans les yeux. C'est tout à fait évident qu'elle est en attente d'une explication.

En vertu de L Pression Je Commencer À Parler
Lentement, Essayer À Verbaliser mes pensées décousues. "Julie, je ne pense vraiment pas que nous devrions toasts, du moins pas dans la façon dont vous donnez l'impression, comme une victoire. vide de brunissage De toute façon, je crois que vous avez raison tout le long- qu'est-ce que cette promotion s'il n'est pas gagner un point dans la course de rat ?" "Hmm," est sa seule réponse.

Ma femme peut s'exprimer très clairement sans même ouvrir sa bouche--ce qui n'est certainement pas le cas pour moi. Je suis ici, la randonnée dans tous les sens . . . 'Rat Race' . . . 'Vide victoire.' Qu'est-ce que je parle ? Mais encore, pourquoi ai-je l'impression que c'est inopportun d'toast ma promotion ?

"La famille a payé un prix trop grand pour cette promotion," J'ai finalement dire.

"Alex vous êtes être trop dur sur vous-même. Cette crise était sur le point d'exploser dans un sens ou dans l'autre."

Elle poursuit : "Je lui ai donné beaucoup de pensée et Let's face it, si vous avait abandonné, le sentiment d'échec aurait gâché toute bonne partie de notre mariage. Je pense que vous devriez être fier de cette promotion. Vous n'avez pas l'étape sur personne pour le faire ; vous avez gagné qu'il est juste et carré."

Un frisson descend mon dos que je m'en souviens. J'étais dans le pétrin. Mon usine a été sous une menace réelle d'être fermées ; plus de six cents personnes étaient sur le point de rejoindre l'ONU déjà longue- lignes d'emploi ; ma carrière a été un pouce d'être embrassé par l'oubli ; et par-dessus tout cela, l'incroyable heures j'étais au travail en mettant notre mariage avait poussé au bord de descendre le tube. En bref, j'étais sur le point de changer d'un brillant, étoile montante dans un bum ordinaires.

Mais je n'ai pas laissé tomber. Contre toute attente, j'ai continué à combattre. Et je n'étais pas seul. Jonas m'a présenté à son conjoint (et donc très controversée) approche de la gestion d'une entreprise. Il fait beaucoup de sens, si mon équipe m'a soutenu avec enthousiasme. Et c'était amusant, du vrai plaisir. Laissez-moi vous dire, les derniers mois ont été assez houleuses. Je pense que nous avons enfreint presque toutes les règles de corporate Nord. Mais nous l'avons faite. Nous avons tourné autour de l'usine. Tant et si bien qu'il a sauvé l'ensemble de la division. Maintenant, Julie et moi sommes assis dans ce restaurant chic en fête. Je vais diriger la division, ce qui signifie qu'une réinstallation - fait que probablement contribue beaucoup d'appui de Julie l'humeur.

Élever mon verre je le dis avec assurance, "Julie, buvons à ma promotion. Non pas comme une étape vers la pointe de la pyramide, mais laissez-nous boire à ce que cela signifie vraiment pour le réconfort à notre sortie-ing, bon voyage."

Un large sourire se répand sur le visage de Julie et nos verres bien, doux son.

Nous nous tournons vers nos menus, dans la bonne humeur. "C'est votre célébration tant qu'elle est la mienne," Je dis généreusement. Après un certain temps, et dans un ton plus sombre je continue, "En fait, c'est beaucoup plus que la mienne l'exploit de Jonas."

"Tu sais Alex, c'est tellement typique de vous," dit Julie. apparemment dérangé "Vous avez travaillé si dur et maintenant vous voulez donner le crédit à quelqu'un d'autre ?"

"Julie, je suis sérieux. Jonas est celui qui m'a donné toutes les réponses, j'étais juste l'instrument. Autant que j'aime à penser autrement, c'est la plaine, la vérité nue."

"Non, c'est bien loin de la vérité."

Je passe nerveusement dans ma chaise, "mais . . ."

"Alex, arrêter ce non-sens," dit Julie d'une voix ferme. "artificielle modestie ne vous convient pas." Elle lève la main pour m'empêcher de répondre fermement et continue, "Personne ne vous a remis solutions sur un plateau d'argent. Dites-moi, Monsieur Rogo, combien de nuits avez-vous faire suer jusqu'à ce que vous a réussi à trouver les réponses ?"

"un bon nombre", j'avoue avec un sourire. "Tu vois !"

Julie essaie de fermer le sujet.

"Non, je ne vois pas," Je ris. "Je suis très bien conscient que Jonas n'a pas simplement me donner les réponses. En effet, durant ces longues nuits, (et jours), un temps considérable a été consacré en le maudissant pour juste que. Mais, allons, Julie, le fait qu'il a choisi de

Les présenter sous la forme de questions très pointues ne change rien."

Au lieu de continuer, Julie appelle le serveur et commence à acheter. Elle a raison. Cette ligne de discussion sera juste ruiner une agréable soirée.

Ce n'est pas jusqu'à ce que je suis occupé avec mon délicieux parmesan veau que mes pensées commencent à se cristalliser. Quelle était la nature de l'un- swers, les solutions, que Jonas nous ont amenés à développer ? Ils avaient tous une chose en commun. Ils ont tous fait de bon sens, et en même temps, ils ont participé directement à l'encontre de tout ce que j'ai jamais appris. Aurions-nous eu le courage d'essayer de les mettre en oeuvre si ce n'était pas pour le fait que nous avons eu à la sueur pour les construire ? Très probablement pas. Si ce n'était pas de la conviction que nous avons acquise dans la lutte contre la propriété que nous avons développé dans le processus-je ne pense pas que nous avons eu le courage de mettre nos solutions en pratique.

Toujours en pleine réflexion, je lève les yeux de la plaque et d'examiner le visage de Julie. C'est comme si elle m'attendait tout ce temps.

"Comment se fait-il que vous n'avez pas pensé vous-mêmes ?" J'entends sa demande. "Pour moi, vos réponses ressemblent à un langage simple et de bon sens. Pourquoi ne pourriez-vous pas le faire sans Jonah's questions directrices ?"

"Bonne question, très bonne question. Franchement, je doute que je connais la réponse."

"Alex, ne me dites pas que vous n'avez pas pensé à elle."

"Oui, j'ai", J'admets. "Nous tous, de retour dans l'usine, avait la même question. Les solutions d'oeil futile, mais le fait est que pendant des années, nous avons fait exactement le contraire. En outre, les autres plantes pour insister encore sur le collage au vieux, façons dévastatrices. Mark Twain était probablement raison de dire que "le bon sens n'est pas commun à tous" ou quelque chose de similaire."

"Ce n'est pas une réponse à ma question." Elle ne me laissez pas hors du crochet.

"juste avec moi," J'insiste. "Je ne sais vraiment pas. Je ne suis pas sûr que j'ai même pas le sens de l'bon sens". Que pensez-vous que nous voulons dire quand nous parlons de quelque chose comme "bon sens" ?"

"C'est injuste pour répondre à une question par une question." Elle re- fusibles ma tentative apparente de tourner la table.

"Pourquoi pas ?" J'essaie à nouveau.

Elle ne veut pas permettre à ses lèvres de se déplacer.

"Okay," J'abandonne. "Le meilleur que j'ai obtenus jusqu'ici est de reconnaître que nous faisons référence à quelque chose comme le bon sens que si elle est conforme à notre propre intuition."

Elle hoche la tête en approbation.

"Ce qui permet d'intensifier votre question," je continue. "Cela signifie seulement que lorsque nous reconnaissons quelque chose comme le bon sens, il faut que, au moins intuitivement, nous savions tout le long. Pourquoi est-il si souvent le besoin d'un déclencheur externe pour nous aider à réaliser quelque chose que nous savions déjà intuitivement ?"

"C'était ma question !"

"Oui, ma chérie, je sais. Ces conclusions sont probablement intuitive masquée par autre chose, quelque chose qui n'est pas le bon sens."

"Qu'est-ce que cela pourrait être ?"

"probablement une pratique répandue.

"fait sens," elle sourit et se tourne pour finir son dîner.

"Je dois admettre," dis-je après un moment, "que Jonah's way de plomb-ing pour les réponses au moyen de poser des questions, son 'approche démocratique', est très efficace pour enlevant les couches-les-couches épaisses de pratique commune. J'ai essayé d'expliquer les réponses à d'autres, qui avaient besoin d'eux aussi mal que nous avons fait, mais que c'est nulle part. En fait, s'il n'y avait pas eu Ethan Frost appréciation de nos améliorations à la ligne inférieure, mon approche pourrait avoir conduit à des résultats fort peu souhaitable.

"Tu sais, je continue", "c'est incroyable de voir comment ces choses sont profondément enracinées que nous avons appris et pratiqué, mais jamais pris le temps de réfléchir sur notre propre. 'ne pas donner à l' un- swers, juste poser les questions !' je vais avoir à pratiquer *que*." Julie n'a pas l'air trop enthousiaste.

"Quelle est la question ?" Je

demande. "Rien," dit-elle.

' 'ne pas donner les réponses, certainement' est logique," J'essaie de la convaincre. "en décrivant clairement les réponses quand vous essayez de convaincre quelqu'un qui suit aveuglément la pratique commune est totalement inefficace. En fait il n'y a que deux possibilités, soit vous n'êtes pas compris, ou vous *êtes* compris."

"Vous ne dites pas ?"

"Dans le premier cas, aucun préjudice réel n'a été fait, les gens vont simplement vous ignorer. Le deuxième cas pourrait être bien pire, les gens pourraient vous comprendre. Ils vous prennent votre message comme quelque chose de pire que de critiques."

"Ce qui est pire que la critique ?" demande-t-elle innocemment.

"critique constructive." Je souris gloomily, se souvenant des réponses dures de Hilton Smyth et que Cravitz fellow. "Vous avez un point, mais c'est au-dessous de la ceinture. Les gens ne seront jamais vous pardonner pour cela."

"Alex, vous n'avez pas à me convaincre que quand je veux persuader quelqu'un, surtout mon mari-que donnant un- swers n'est pas la voie. Je suis tout simplement pas convaincu que seulement poser des questions est beaucoup mieux."

Je pense à ce sujet. Elle a raison. Chaque fois que j'essayé juste de poser des questions il a été interprété comme de la condescendance, ou encore pire, que j'étais simplement négative.

"Il semble qu'on devrait réfléchir à deux fois avant de charger les grands moulins d'une pratique répandue. Je conclus gloomily.

Julie s avec le délicieux cheesecake notre serveur est mise en face de nous. Je fais la même chose.

Lorsque le café est servi je rassembler suffisamment d'endurance pour poursuivre la conversation.

"Julie, est-ce vraiment si mauvais ? Je ne me souviens pas d'avoir beaucoup de chagrin.

"Vous voulez rire ? Non seulement vous êtes têtue comme une mule du Sud, vous avez dû aller et de transmettre ces gènes pour vos enfants. Je parie que vous avez donné Jonas un moment difficile aussi bien."

Je pense à ce sujet pendant un court moment. "Pas de Julie, avec Jonah en quelque sorte, c'était différent. Vous voyez, chaque fois que je parle avec Jonas, J'ai la nette impression que non seulement il est prêt avec ses questions, il est également prêt à mes questions. Il faut que la méthode socratique est beaucoup plus qu'à poser des questions. Une chose que je peux vous dire, improvisant avec cette méthode est dangereux, crois-moi, j'ai essayé. C'est comme lancer un boomer- ang."

Puis il se lève sur moi. Vous trouverez ici la réponse. C'est la tech- nique que je devrais demander à Jonas de m'enseigner : comment convaincre d'autres personnes, comment éplucher les couches loin de pratique commune, comment surmonter la résistance au changement.

Je dis à Julie sur ma dernière conversation téléphonique avec Jonas.

"C'est très intéressant", dit-elle enfin. "Vous avez certainement besoin d'apprendre à gérer votre vie meilleure. Mais mon cœur, dit-elle en riant, "Attention, n'oubliez pas ce qui est arrivé à Socrate. Il a été obligé de boire le poison."

"Je n'ai pas l'intention de donner un Jonas poison," je dis, encore très excité. "Julie, permettez-moi de vous le dire, chaque fois que Jonas et j'ai parlé

À propos de mes problèmes à l'usine, j'ai toujours senti qu'il attend ma réponse. En fait, il m'a tracassé pendant un certain temps."

"Pourquoi ?"

"Quand est-ce qu'il a eu le temps d'apprendre tant de choses ? Je ne suis pas parler de théories-, je parle de sa connaissance intime de la façon dont les roues sont vraiment tourner dans une usine. À ce que je sache, il n'a jamais travaillé un seul jour de sa vie dans l'industrie. Il est un physicien. Je ne peux pas croire qu' un scientifique, assis dans sa tour d'ivoire, peut savoir tant de choses sur les réalités de l'atelier. Quelque chose ne correspond pas.

"Alex, si c'est le cas, il me semble que vous devriez demander à Jonas pour vous enseigner quelque chose de plus que la méthode socratique".

33

Lou est mon premier et plus important objectif. Si je n'arrive pas à le persuader de se joindre à moi, je suis fondamentalement perdu. Ce ne sera pas facile. Il est très proche de la retraite et je sais à quel point il est impliqué dans sa communauté. Je prends une profonde respiration et aller dans son bureau. "Hé Lou, est-ce un bon temps ?"

"Bon que n'importe quel autre. Comment puis-je vous aider ?"

Ouverture parfaite, mais de toute façon je n'ai pas le courage d'aller droit au but. "Je me demandais juste sur vos prévisions pour les deux prochains mois," dis-je. "Voyez-vous un problème en nous atteindre et maintenir les quinze pour cent du bénéfice net ? Non pas que c'est plus crucial," J'ai hâte d'ajouter, "mais je serais désolé de Hilton Smyth la moindre ouverture à siffler, 'Je vous l'avais dit.'"

"Vous pouvez dormir tranquille. Selon mes calculs, nous allons facilement traverser les vingt pour cent du bénéfice net pour les deux prochains mois."

"Quoi ?" Je n'en crois pas mes oreilles. "Lou, quel est le mat- ter avec vous ? Depuis quand pensez-vous que la commercialisation des perspectives optimistes chronique ?"

"Alex, un lot qui m'est arrivé récemment, mais croyant mar- chés n'est pas un d'entre eux. En fait, ma prévision est basée sur une légère diminution de l'entrée de commandes."

"Alors comment avez-vous tirez ce lapin de votre chapeau ?"

"asseyez-vous, ça va me prendre un peu de temps pour expliquer. J'ai quelque chose de important de vous dire," dit-il.

Il est clair que je vais entendre parler d'une autre ac- truc sournois de comptage. "Très bien, nous allons l'entendre."

Je me fais à l'aise lorsque Lou mélange les papiers. Après deux minutes je perds ma patience, "Bien, Lou ?"

"Alex, nous avons blâmé la façon déformée, dans lequel les coûts sont calculés pour donner l'apparence que notre bénéfice net seulement douze pour cent huit point, plutôt que plus de dix-sept pour cent que nous pensions que c'était le cas. Je sais que vous avez été furieux à ce sujet, mais ce que j'ai découvert est qu'il y a une distorsion de la comptabilité. C'est lié à la façon dont nous évaluons inven- tory, mais c'est difficile pour moi d'expliquer. Peut-être que je vais essayer de le faire à travers le bilan."

Il s'arrête à nouveau. Cette fois j'ai du attendre patiemment.

"Je devrais peut-être commencer par une question, dit-il. "Acceptez-vous que l'inventaire est une responsabilité ?"

"Bien sûr, tout le monde sait que. Et même si nous n'avons pas le savoir, les derniers mois ont montré dans quelle mesure l'inventaire est une responsabilité. Pensez-vous que nous pourrions avoir tiré sur cette réponse rapide à l'ordre si le plancher avait été bloquée jusqu'à qu'avant ? Et n'avez-vous pas remarqué que la qualité s'est améliorée, et des heures supplémentaires a baissé- pour ne pas mentionner que nous avons presque jamais à ex- pedité aujourd'hui !"

"Ouais," dit-il, toujours à la recherche à ses papiers. "L'inventaire est défi- nit un passif, mais en vertu de quelle rubrique Sommes-nous obligés de le déclarer sur le bilan ?"

"Holy Cow, Lou !" Je saute sur mes pieds. "Je savais que les exercices ont été éloignées de la réalité, mais de ce point de vue- de rendre compte de passif sous la rubrique de l'actif ? Je n'ai jamais réalisé toutes les conséquences . . . Dites-moi, quelles sont les ramifications de la ligne du bas ?"

"plus grande que vous ne le pensez, Alex. J'ai vérifié et revérifié, mais les chiffres n'en parle. Vous voyez, nous sommes d'évaluer le stock ac- d'après le coût de production des marchandises. Ces frais comprennent non seulement l'argent que nous payons pour les matières premières, mais aussi la valeur ajoutée dans la production.

"Vous savez ce que nous avons fait au cours des derniers mois. Dono- van a travaillé uniquement sur les choses qui nous ont arrêtés pour. Stacey a publié des documents en conséquence. Nous avons drainé environ cinquante pour cent des travaux en cours de l'usine, et d'environ vingt-cinq pour cent de produits finis. Nous avons gagné beaucoup en n'achetant de nouveaux matériaux pour remplacer ce surplus de stocks, et l'argent liquide fig mesures montrent clairement. Mais dans nos livres, les actifs représentés par les stocks ont baissé, puisqu'ils n'ont été que partiellement compensés par le paiement nous n'avons pas eu à payer. Dans cette période, quand nous avons été la réduction des stocks, toute la différence entre le coût du produit et le coût du matériel de la réduction des stocks s'est présenté comme une perte nette."

J'ai avaler dur. "Lou, vous êtes en train de me dire que nous avons été, pénal pour faire la bonne chose ? Que la réduction de l'excès d'inven- tory était interprétée par nos livres comme une perte ?"

"Oui," répond-il, toujours à la recherche à ses papiers.

"Et bien dis-moi, quel était l'impact en chiffres ?"

"Notre bénéfice net réel est bien plus de 20 % dans chacun des trois derniers mois," dit-il sèchement.

Je fixe à lui. Je ne peux pas en croire mes oreilles.

"Mais regardez le bon côté", dit-il penaud, "maintenant que l'inventaire s'est stabilisée à un faible niveau, nouveau, cet effet ne sera pas dis- turb-nous plus longtemps."

"Merci beaucoup," dis-je d'un ton sarcastique et tournez à partir.

Lorsque j'ai atteint la porte je me retourne et lui demande, "Quand avez-vous découvert ce phénomène ? Quand avez-vous appris que nous avons été tourner beaucoup plus de profit que les quinze pour- cent ?"

"Il y a une semaine."

"Alors pourquoi ne pas vous me dire ? J'aurais pu utiliser ces faits très efficacement à l'examen de l'usine."

"Pas Alex, vous ne pourriez pas avoir utilisé du tout, il aurait confondu votre histoire. Vous voyez, tout le monde évalue le stock de cette façon, il est même exigé par les autorités fiscales. Vous n'avez aucune chance. Mais j'ai discuté longuement avec Ethan Frost ; il la comprend parfaitement."

"Alors c'est ce qui est arrivé, vous fox. Je comprends maintenant pourquoi Ethan est devenu si favorable," je dis, assis en arrière vers le bas.

Lorsque nous avons terminé souriant à l'autre, Lou dit d'une voix calme, "Alex, j'ai une autre question."

"Une autre bombe ?"

"Vous pourriez l'appeler ainsi, mais c'est une question personnelle. Ethan m'a dit qu'il se passe avec Bill Peach au groupe. Je sais que vous aurez besoin d'un bon contrôleur divisionnaire, quelqu'un qui a l'expérience de la plus grande diversité des sujets qui sont traités au niveau de la division. Je suis juste un an à partir de la retraite ; ev- erything que je sais, c'est démodé. Alors ..."

Ici il s'agit, je dis à moi-même. Je dois l'arrêter avant qu'il déclare qu'il ne veut pas venir avec moi. Une fois qu'il le dit, ce sera beaucoup plus difficile de changer d'avis.

"Lou, attendez," je l'interrompre. "regarder le travail que nous avons fait au cours des derniers mois. Ne pensez-vous pas . . ."

"C'est exactement ce que j'étais sur le point de mettre en place," il m'interrompt à son tour. "Regardez de mon point de vue. Toute ma vie j'ai recueilli les chiffres et rapports compilés. J'ai vu moi-même comme une personne qui doit fournir les données, comme un observateur impartial et objectif. Mais les derniers mois m'ont montré à quel point j'avais tort. Je n'étais pas un observateur objectif ; j'ai suivi, al- plus aveuglément, certaines procédures erronées sans comprendre les conséquences dévastatrices.

"J'ai beaucoup réfléchi ces derniers temps. Nous avons besoin de mesures financières pour sûr, mais nous n'avons pas besoin d'eux pour leur propre intérêt. Nous avons besoin d'eux pour deux raisons différentes. L'un est le contrôle ; savoir dans quelle mesure une entreprise est d'atteindre son objectif de faire de l'argent. L'autre raison est sans doute encore plus importante ; mesurages devrait inciter les parties à faire ce qui est bon pour l'organisation dans son ensemble. Ce qui est devenu évident pour moi, c'est qu'aucune de ces deux objectifs a été atteint.

"Par exemple, nous venons d'avoir cette conversation. Nous savions très bien que l'usine avait considérablement améliorée, mais les mesures de distorsion ont presque condamné nous. Je suis présentation efficacité-coûts produit des rapports, rapports, et maintenant nous savons tous deux à quel point ils poussent les travailleurs et les gestionnaires à faire ce qui est mauvais pour la société."

Je n'ai jamais entendu parler de Lou depuis si longtemps. Je suis d'accord avec tout ce qu'il vient de dire, mais je suis totalement confus. Je ne sais pas ce qu'il en vient.

"Alex, je ne peux m'arrêter ici. Je ne peux pas prendre sa retraite maintenant. Faites-moi une faveur personnelle, prenez-moi avec vous. Je veux que l'occasion de concevoir un nouveau système de mesure, l'un qui va corriger le système que nous avons maintenant, de sorte qu'il va faire ce que nous nous attendons qu'il fasse. Pour qu'un contrôleur peut être fier de son travail. Je ne sais pas si je vais réussir, mais au moins me donner l'occasion."

Ce que je suis censé dire ? Je me lève et tends ma main. "C'est une affaire."

De retour à mon bureau je demande à Fran d'appeler Bob Donovan dans. Avec Lou sur un côté et Bob de l'autre, je serai libre de se concentrer sur les deux domaines que je connais le moins, de l'ingénierie et de marketing.

Que vais-je faire au sujet du marketing ? La seule personne que j'apprécie dans ce ministère est Johnny Jons ; il n'est pas étonnant que Bill a décidé de l'emmener le long.

Le téléphone sonne. C'est Bob.

"Hé, Al, je suis assis avec Stacey et Ralph, nous sommes vraiment cuisiner. Pouvez-vous vous joindre à nous ?"

"Combien de temps faudra-t-il ?" Je demande.

"Pas moyen de le dire. Probablement jusqu'à la fin de la journée."

"Dans ce cas, je vais passer. Mais Bob, nous avons besoin de parler. Pouvez-vous un break de quelques minutes ?"

"Bien sûr, pas de problème."

Et en un rien de temps, il entre dans mon bureau. "Quoi de neuf, patron ?"

Je décide de lui donner droit, "Comment avez-vous être responsable de toute la production de la division ?"

La seule chose qu'il réussit à dire, c'est un long "Wow." Il met son gros corps dans une chaise, me regarde, et ne veut pas en dire plus.

"Bien, Bob, surpris ?" "Bien sûr."

Je vais à verser un café et il commence à parler à mon retour. "Alex, je ne veux pas que l'emploi. Pas maintenant. Vous savez, il y a un mois, j'ai pris l'offre à deux mains. C'est bien au-delà de ce que j'attendais."

Intrigué, je me retourne, une tasse dans chaque main. "Qu'est-ce Bob, peur ?"

"Vous le savez mieux que cela."

"Alors ce qui est arrivé dans le dernier mois pour changer votre point de vue ?"

"Burnside."

"Vous voulez dire qu'il vous a fait une meilleure offre ?"

Il emplit la pièce de son rire en plein essor. "Non, Alex, rien de tout cela. Ce qui m'a donné une nouvelle perspective est la manière dont nous avons traité la Burnside commande urgente. J'ai tant appris de la façon dont nous avons traité cette affaire que je préfère rester dans cette usine et à la développer."

Surprises tout autour de moi. Je pensais que je savais que ces gens. Je m'attendais à ce qu'il serait impossible de convaincre Lou, et il m'ont presque supplié pour le travail. Je ne m'attendais pas à des problèmes avec Bob, et qu'il vient à décliné mon offre. C'est vraiment ennuyeux.

"Vous feriez mieux d'expliquer," Je lui remettre sa tasse.

Bob's chair grince en protestation alors qu'il agite. Si je reste ici plus longtemps, j'ai commandé une chaise massive plus juste pour lui.

"n'avez-vous pas remarqué à quel point les événements uniques de l'ordre ont été Burnside ?" dit-il enfin.

"Oui, bien sûr. Je n'ai jamais entendu parler du président d'une entreprise passe à remercier les travailleurs d'un fournisseur."

"Ouais, ouais, ça aussi. Mais regardez l'ensemble de la chaîne d'événements. Johnny vous a appelé avec un client impossible le souhaite. Il ne voulait pas être- lieve il pourrait être fait, pas plus que le client. Et à la surface, c'était impossible. Mais nous nous sommes penchés sur elle. Nous avons considéré le problème de la disponibilité, nous avons considéré les limites du vendeur, et nous est revenu avec quelque chose d'assez inhabituel.

"Nous n'avons pas dit non, une télévision ou une télévision oui, puis manquer la suite

Date par un mile, comme nous avons l'habitude de faire. Nous avons modifié l'entente ; nous sommes revenus avec une contre-offre qui était réalisable et que le client aimé encore plus que sa demande d'origine."

"Oui," je dis, "c'était du bon travail. Surtout si l'on tient compte de ce qui est sorti après. Mais c'était un ensemble de circonstances particulières".

"C'était étrange parce que normalement nous ne prenons pas l'initiative

-mais peut-être qu'il y a une façon de faire standard. Vous ne voyez pas ? En fait, nous avons conçu une vente. Nous-dans l'usine, de la production-en- gineered une vente."

Je pense à ce sujet. Il a raison. Maintenant je commence à voir où il se dirige.

Bob, probablement mal interpréter mon silence, dit : "Pour vous, c'est pas grave, vous avez toujours vu la production et la vente de deux liens dans la même chaîne. Mais regardez-moi. Tout le temps que je suis enterré hors de l'atelier, pensant que ma responsabilité consiste à éteindre les incendies, et l'affichage du service commercial en tant que vendeurs d'huile de serpent, répandre des promesses irréalistes à nos clients. Pour moi, cet événement a été une révélation.

"Regardez, nous donner un délai rigide de ventes pour chaque produit. Donc, si ce n'est pas dans les produits finis, ce sont les chiffres qu'il doit utiliser pour promettre aux clients. Oui, ils s'en écartent, mais pas par beaucoup. Peut-être qu'il devrait y avoir un autre moyen. Peut-être que les délais indiqués doit être fait au cas par cas, en fonction de la charge sur la bouteille- cous. Et peut-être que nous ne devrions pas considérer les quantités requises comme si nous avons à les fournir d'un seul coup.

"Alex, j'aimerais l'étudier davantage. En fait, c'est ce que Stacey, Ralph, et moi sommes en train de faire. Nous avons été à la recherche pour vous, vous devriez vous joindre à nous. Il est passionnant."

Il semble certainement, mais je ne peux pas me permettre d' être totalement absorbé dans l'instant. J'ai pour continuer avec les préparatifs de mon prochain emploi. "Dis-moi encore ce que vous faites", j'ai finalement dire.

"Nous voulons être une force dominante de la production à obtenir de bonnes ventes. Ventes qui s'adapte à la fois aux besoins du client et les capacités de l'usine comme un gant. Exactement comme nous l'avons fait dans le cas de Burnside. Mais voyez-vous, pour que j'ai d'être *izi*, dans l'usine. Tant que nous ne comprenons pas en entier, tant on ne développe pas les nouvelles procédures, nous avons d'être intimement impliqué dans tous les détails."

"Alors ce que vous voulez faire est de trouver les procédures. Je vois. C'est intéressant, mais Bob, ce n'est pas comme vous. Depuis quand avez-vous été intéressé par ces choses ?"

"Depuis que vous êtes venu et nous a obligés à repenser la façon dont nous faisons affaire. Pensez-vous que quelqu'un a besoin d'une meilleure preuve de ce qu'il s'est passé ici au cours des derniers mois ? Ici nous avons été, running des choses comme nous l'avait toujours fait par le siège de notre pantalon, lentement mais sûrement, en train de couler. Et puis nous avons pris le temps et re- l'a examiné à partir de principes de base. Et regardez combien de vaches sacrées que nous avons eu à l'abattoir ! L'efficacité des employés-oups, hors de la fenêtre. Des tailles de lots optimale-là il va. Libération de travail juste parce que nous avons le matériel et les personnes, c'est disparu également. Et je peux aller sur et sur. Mais regardez le résultat. Si je n'avais pas vu moi-même, j'y crois pas.

"Ouais, Alex, je veux rester ici et continuer ce que vous avez commencé. Je veux être le nouveau directeur de l'usine. Vous nous a obligés à changer presque toutes les règles de la production. Que vous nous avez obligés à voir la production comme un moyen de satisfaire les ventes. Je veux changer le rôle que joue la production à obtenir les ventes."

"d'accord avec moi. Mais Bob, lorsque vous clouer ces procédures," et à moi-même je ajouter, 'si/ "est-ce que vous envisager de prendre la responsabilité sur pour toutes les plantes dans la division ?"

"Vous pariez, patron. Je vais t'enseigner 'em une astuce ou deux."

"allons boire pour elle," dis-je. Et nous avons des tartines avec notre café.

"Qui N Vous Suggérer Doit Prendre Votre Endroit ?" Je Poser Lui.

"Franchement, je ne suis pas impressionné par un de vos directeurs." "Malheureusement, Je D'accord Avec Vous. L MeilleurN Être Stacey, mais je ne donne pas beaucoup de chance qu'elle avait le prendre."

"Pourquoi ne pas lui demander. Vous savez quoi ? Appelons les deux Stacey et Ralph dans et discuter de votre idée."

"Alors, enfin tu l'a trouvé," dit Stacey à Bob, comme elle et Ralph entrent dans la pièce, chacun chargé avec des papiers.

"Oui, Stacey," Je réponds. "Et ça ressemble à une idée- promis. Mais avant cela, il y a une autre chose que nous aimerions discuter avec vous. Nous avons juste décidé que Bob va prendre ma place en tant que directeur de l'usine. Que diriez-vous de prendre sa place en tant que production manager ?"

"Félicitations, Bob." Ils lui serrer la main. "C'est pas une surprise."

Depuis Stacey n'a pas répondu à ma question, je continue, "Pensez-y, vous n'avez pas de réponse maintenant. Nous savons que vous aimez votre travail et que vous ne voulez pas le fardeau de tous les par-

Problèmes de personnel qui vont avec le fait d'être un gestionnaire de la production, mais nous pensons tous deux que vous vous font un travail fantastique."

"Certainement," Bob ajoute son grain de sel.

Elle L'air Calmement À Moi, Et Dit, "Dernier Nuit Je A Lying Au lit, en priant. Je priais que ce travail serait offerte à moi." "fait", Bob crie rapidement.

"Maintenant que vous avez accepté," Je dis à Stacey, "pouvez-vous nous dire pourquoi vous voulez cet emploi si mal ?"

"On dirait que d'être un gestionnaire du matériel", Bob estacades, "est de commencer à être ennuyeux autour de cette plante-pas assez d'accélérer, pas assez d'appels de pointe. ... Je ne savais pas que vous avez aimé ce genre d'excitation."

"Non, je n'ai pas, et je ne vois pas. C'est pourquoi j'étais si heureux avec notre nouvelle méthode, la date de sortie du matériel selon les goulets d' consommation. Mais vous savez ma peur, que se passe-t-il si de nouvelles d'étranglement de pop up ?

"Que mon peuple et j'ai fait est d'examiner tous les jours les files d'attente devant l'Assemblée générale et à l'avant de l'étranglement- nous les appelons 'tampons.' Nous vérifier juste pour être sûr que tout ce qui est programmé pour être travaillé sur est-il qu'il n'y a pas de trous.' 'Nous avons pensé que si un nouvel obstacle apparaît immédiatement, serait visible comme un trou dans au moins un de ces tampons. Il nous a fallu un certain temps pour perfectionner cette technique, mais maintenant cela fonctionne bien.

"Tu vois, à chaque fois qu'il y a un trou dans un tampon-et je ne parle pas de tout le travail qui est censée être faite sur un jour donné, mais le travail pour deux ou trois jours sur la route-nous aller vérifier dans le centre de travail qui sont bloqués. Et puis . . ."

"Et puis vous accélérer !" Bob saute dans.

"Non, rien de la sorte. Nous ne casse pas, ou allumer un feu. Nous venons de signaler au président de ce centre d'activités où nous préférierions qu'il reçoit à la sortie."

"C'est très intéressant," dis-je.

"Ouais. Et il est devenu encore plus intéressant quand on en place que nous visitons le même six ou sept centres de travail à chaque fois. Ils ne sont pas d'étranglement, mais la séquence dans laquelle ils exercent leur emploi est devenu très important. Nous appelons "contrainte de capacité des ressources, la CCR pour courte."

"Ouais, je sais tout sur elle. Les contremaîtres sont devenus al-

La plupart des dépendants de votre peuple à prioriser leur travail," dit Bob. "Mais Stacey, vous n'êtes pas répondre à notre question."

"Je suis venue à elle. Voir, ces trous sont devenus de plus en plus dangereux ces derniers temps, parfois dans la mesure où l'assemblée générale est de s'écarter sensiblement de leur séquence programmée. Et c'est devenu évident que les contremaîtres de la CCT ont de plus en plus de difficulté à fournir à temps. Ralph m'a dit que ces centres de travail ont encore une capacité suffisante, et peut-être sur la moyenne qu'il a raison, mais j'ai peur que toute augmentation des ventes supplémentaires vont nous jeter dans le chaos."

Voici donc une bombe, en cochant ci-dessous nos pieds, et je n'ai pas même s'en rendre compte. Je suis presser si fort sur le marketing d'apporter plus de ventes, et d'après ce que vient de Stacey qui pourrait faire exploser l'ensemble de la plante. Je suis encore en train de digérer quand elle se poursuit.

"Ne vois-tu pas que nous avons concentré nos efforts d'amélioration de façon trop étroite ? Nous avons essayé d'améliorer notre bouteille- cous, alors que nous devrions faire est d'améliorer la CCT ainsi. Sinon, nous allons exécuter dans un 'inter-active d'étranglement" situation.

"voir, la clé n'est pas dans les mains des matériaux employés. Si l'émergence d'étranglement interactive, le chaos est inévitable ; nous devons accélérer partout."

"Alors, que voulez-vous dire ?" Je demande.

"La clé est dans les mains de la production. Ces techniques pour gérer les tampons ne doivent pas être utilisés uniquement pour le suivi des pièces manquantes pendant qu'il en est encore temps, ils devraient être principalement utilisés pour concentrer nos efforts d'amélioration locale. Nous devons garantir que les améliorations sur la CCT sera toujours suffisante pour les empêcher de devenir d'étranglement.

"Alex, Bob, c'est pourquoi je veux que ce travail si mal. Je veux m'assurer que le poste de gestionnaire matériel continuera d'être ennuyeux. Je tiens à démontrer comment les améliorations locales devraient être gérés. Et je veux vous montrer à tous combien nous pouvons plus le débit de compression les mêmes ressources."

"Qu'en est-il de vous Ralph, c'est à votre tour de me surprendre." "Que voulez-vous dire ?" dit-il dans sa voix calme. "Il semble que tout le monde autour d'ici a un projet. Ce qu'ace est-ce que vous cachez dans votre manche ?"

Il sourit doucement, "aucun des as, qu'un souhait." Nous avons tous le regarder de manière encourageante.

"J'ai commencé à aimer mon travail. J'ai l'impression que je fais partie d'une équipe."

Nous avons tous en tête l'approbation.

"C'est pas juste moi et l'ordinateur, en essayant de jouer avec les données inexactes ou inopportune. Les gens ont vraiment besoin de moi maintenant, et je sens que je participe. Mais vous savez quoi ? Je pense que le changement, au moins en ce qui concerne ma fonction, est très fondamentale. Ce que j'ai tenue dans mes dossiers est données. Ce que vous demandez est habituellement de l'information. J'ai toujours considéré l'information comme les sections des données qui sont nécessaires pour prendre une décision et pour cela, permettez-moi de l'admettre, pour la plupart des décisions mes données n'était tout simplement pas adapté. Se souvenir de l'époque nous avons essayé de trouver les obstacles ?" Il regarde chacun de nous à tour de rôle. "Il m'a fallu quatre jours pour admettre que je ne pouvais simplement pas trouver la réponse. Ce que j'ai commencé à réaliser est que l'information est quelque chose d'autre. L'information est la réponse à la question posée. Plus je suis en mesure de le faire, plus une partie de l'équipe je deviens.

"Ce concept d'étranglement m'a vraiment aidé à aller dans ce sens. Let's face it, aujourd'hui, l'usine obéit à un calendrier c'est

. libérés de l'ordinateur.

"Quel est mon souhait, demandez-vous ? Je veux développer un système qui vous aiderons à ce que Bob veut faire, qui aideront à réduire considérablement le temps et les efforts nécessaires à l'ingénieur une vente, comme il l'appelle. Je veux mettre au point un système pour aider à gérer les tampons Stacey, et même d'aider dans la gestion de l'améliorations locales. Je veux mettre au point un système pour aider Lou mesurer, de façon beaucoup plus bénéfique, le rendement au niveau local. Vous voyez, comme tout le monde, j'ai mes rêves."

34

Il est très tard, les enfants sont déjà endormi. Julie et moi sommes assis dans la cuisine ; nous sommes chacun tenant une tasse de thé dans les mains. Je lui dis à propos de ce qui s'est passé aujourd'hui à l'usine. Elle semble être plus que légèrement intéressé ; elle prétend qu'elle est d'avis qu'il est fascinant.

J'aime ça. Ressasser les événements de la journée avec Julie m'aide vraiment à digérer tout cela.

"Alors qu'en pensez-vous ?" Je lui demande enfin.

"Je commence à voir ce que Jonas a voulu dire lorsqu'il vous a appris à propos de l'augmentation de la dépendance", a-t-elle répondu.

Qui me fait penser à un moment, mais je ne peux pas voir la connexion. "Que voulez-vous dire ?"

"Peut-être que je me trompe, mais vous m'a donné l'impression que vous n'êtes pas trop sûr que Lou pourra venir avec un bon, nouveau système de mesure."

"C'est exact," Je souris.

"est un nouveau système de mesure important pour vous ?"

"Vous voulez rire ? Je ne connais pas d'autre chose qui est aussi important que cela."

"Alors, si ce n'était pas de Jonas a refusé de continuer d'avoir des questions précises, ai-je raison de supposer que vous seriez sur le téléphone en ce moment, essayant de placer plus d'astuces de lui ?"

"très probablement", J'admets. "C'est certainement assez important."

"Et qu'en est-il de l'idée de Bob," poursuit-elle. "Pensez-vous que comme quelque chose d'important ?"

"S'il tire, ça va être une révolution. Il vous assure que nous prenons une grande part du marché. Bien notre problème avec Get-ting plus de ventes sera fini."

"Et comment avez-vous beaucoup d'espoir qu'il sera en mesure de le faire ?"

"Pas grand chose, j'ai peur. Ah. Je vois votre point de vue. Ouais, j'ai exécuter pour Jonas avec ces questions. Et la même chose avec les questions que Stacey et Ralph ont soulevé, chacun d'entre eux est essentiel."

"Et combien d'autres choses s'affiche lorsque vous commencez à administrer la division ?"

"Vous avez raison, Julie. Et Jonas est également juste. J'ai senti qu'il aujourd'hui aussi bien. Lorsque chacun d'entre eux définis leur rêve dans une telle forme tangible, je me suis demandé ce qu'est la mienne. La seule chose qui a gardé dans mon esprit est que je dois apprendre à gérer. Mais où vais-je trouver la réponse à la question de Jonas : Quelles sont les techniques nécessaires à la gestion ? Je ne sais pas, Julie. Que pensez-vous que je devrais faire maintenant ?"

"Tous les gens à l'usine vous doivent beaucoup," dit-elle, caressant mes cheveux. "Ils sont fiers de vous, et à juste titre. Vous avez créé tout à fait une équipe. Mais cette équipe va être divisé en deux mois lorsque nous avons rendez-vous à la division. Pourquoi ne pas consacrer le temps qu'il reste assis avec eux et revenir sur votre question. Ils auront suffisamment de temps après que vous êtes allé à travailler sur leurs problèmes. De toute façon, il sera beaucoup plus facile pour eux d'obtenir ce qu'ils veulent réaliser si vous avez la gestion techniques".

Je l'observe en silence. Ici est mon vrai, vrai conseiller.

Alors j'ai fait ce que mon interlocuteur a suggéré. Je les rassemblai tous ensemble et a expliqué que si chacun d'eux veut être libre de se concentrer sur son projet fétiche la division doit être bien gérée, et pour que la division d'être bien exécuter la division manager doit savoir ce qu'il fait. Et depuis que j'ai, à vrai dire, n'ont pas l'idée de l'est- foggi comment exécuter une division ils feraient mieux de mettre leur cerveau pour m'aider. Ainsi, nous allons consacrer l'après-midi- à condition bien sûr qu'aucune urgence particulière vient à m'aider à analyser la façon dont la division devrait être exécuté.

Je décide de commencer la réunion avec les plus naïfs des questions. Au début, ils pensent peut-être que j'ai perdu toute ma confiance en soi, mais je me dois de les exposer à l'ampleur du problème je suis sur le point de faire face. Sinon je vais finir par, au mieux, avec quelques frag-tions, de vagues suggestions.

"Quelles sont les premières choses que je fais lorsque je suppose que mon nouveau poste ?" Je leur demande.

Ils se regardent, puis Bob dit, "J'aimerais commencer par visiter l'usine Hilton Smyth."

Après le rire meurt, Lou dit que je dois d'abord répondre à mon personnel ; "Tu sais que la plupart d'entre eux mais vous n'avez jamais travaillé en étroite collaboration avec eux."

"Quel est le but de ces rencontres ?" Je demande innocemment.

Si cette question a été posée dans le cadre d'un autre cas ils auraient pris cela comme une indication claire de l'absence totale de connaissances en gestion. Comme il n'est qu'ils jouent le jeu.

"Fondamentalement, vous devriez faire d'enquête générale d'abord," un Lou- swers.

"Tu sais," ajoute Bob, "comme si l'entrée est, où les toilettes sont . . ."

"Je ne pense pas que les gens est important", Stacey interrompt le rire. "chiffres financiers révèlent seulement une petite fraction de l'image. Vous devez savoir ce que les gens pensent que se passe. Qu'est-ce qu'ils considèrent comme des problèmes ? Où en sommes-nous vis-à-vis de la clientèle ?"

"Qui a une dent contre qui ?" Bob contribue, et puis dans un ton plus sérieux. "Vous devez également avoir une idée de la politique locale."

"Et alors ?"

"Et Puis," Bob Continue. "J'avais Probablement Prendre Un Tour De Les divers Production Les installations, Visiter Certains De L Big Les clients, Et probablement même de certains fournisseurs. Vous avez pour obtenir un portrait complet de la situation." Le maintien de ma poker face je demande, "Et alors ?"

Enfin j'ai réussi à les provoquer, car les deux Stacey et Bob répondre avec véhémence, "Et alors vous allez prendre de là !"

Comme il est facile de donner des conseils lorsque la responsabilité est sur les épaules de quelqu'un d'autre. Bien sage, les gars, il est temps de tourner la table, et d'une voix calme, je dis "Oui, ce que vous avez dit tout à l'heure est la ligne habituelle d'action l'on prend quand il est dit de y aller et de le corriger." Permettez-moi de le lire pour vous, mais d'une manière plus schématiques. Où sont les marqueurs de couleur ?"

J'attrape un marqueur rouge et se tourner vers le tableau blanc.

"La première étape, comme vous l'avez souligné, est l'établissement des faits . Je tenir une réunion du personnel et que dois-je trouver ? Oh, nous trouvons ici fait un", et j'attire un joli cercle rouge. "Et voici trois cercles un peu plus petits. Et ici, c'est minuscule et il y en a deux qui se chevauchent. Maintenant, nous allons parler avec un autre gestionnaire, c'est très utile. Vous voyez, ce cercle, dit-il, n'est pas aussi grande que nous avons été amenés à croire. Et ici, dans le coin supérieur gauche sont deux autres gros- gies. Maintenant, quelqu'un d'autre nous révèle que certains rectangles existent. Nous vérifions, et oui, il a raison. Ici il y en a un et ici et ici et ici. Nous faisons des progrès, l'image commence à ONU- pli."

Ce qu' ils voient réellement est de savoir comment le conseil blanc est de mettre le

La rougeole. Il ressemble à un des dessins mes enfants à faire de la maternelle.

Je ne pense pas qu'ils ont reçu le message, ils semblent tout simplement confus ; j'ai donc décidé de continuer un peu plus brutalement. "Il est temps de parler avec un autre manager, nous devons avoir une idée de la politique. Oh, c'est très intéressant, il y a aussi des cercles verts, et même quelques étoiles vertes. Voici une forme non identifiées - jamais l'esprit, nous allons aborder plus tard. Maintenant, nous allons visiter les installations de production, de visiter des clients, et même de certains fournisseurs. Nous sommes tenus de révéler de nombreux faits plus intéressants." Comme je parle le conseil est rempli de figures qui se chevauchent.

"Maintenant que nous avons l'ensemble de la situation, nous pouvons prendre à partir d'ici," J'ai finalement conclu et mettre les marqueurs vers le bas. "Eh bien ?"

Le conseil se présente comme un cauchemar en technicolor. Je prends une profonde respiration et de prendre le téléphone pour commander plus de café.

Personne ne dit un mot, même pas Bob.

"Soyons moins personnelles," dis-je après un moment. "Supposons que nous sommes un comité qui a eu la tâche ingrate de "savoir ce qui se passe." Comment pouvez-vous dire que nous devrions commencer ?"

Ils ont tous sourire. Prétendre que nous sommes en quelque sorte un comité nous fait sentir beaucoup mieux. "La sécurité de faire partie d'un troupeau," Je pense qu'à moi-même ; la faute n'est pas destiné à ceux, en particulier.

"Ralph, allez-vous porter volontaire pour décrire les actions du comité ?"

"Ils auraient probablement commencer de la même manière, l'établissement des faits. Et comme vous le dites si bien démontré, ils se retrouveraient dans le même fossé colorés. Mais Alex, est-il une autre façon de commencer ? Comment pouvez-vous faire quelque chose de sensé sans savoir ce qui se passe, sans avoir les données ?" Ralph est fidèle à sa profession ; pour lui, sachant ce qui se passe revient à avoir les données rangés en ordre dans son ordinateur des fichiers.

Bob pointe vers le tableau blanc et de petits rires, "Vous appelez ce gâchis sachant ce qui se passe ? Alex, viens. Nous savons tous que ce non-sens de l'établissement des faits se poursuivra jusqu'à ce que notre comité est à court d'idées pour la collecte d'autres faits."

"ou qu'ils manquent de temps," Stacey ajoute avec un sourire amer.

"Oui, bien sûr," Bob accepte, et à tout le monde qu'il ait terminé ses questions, "Qu'est-ce que vous pensez que nous, agissant en tant que comité, faire ensuite ? Nous savons qu'un comité ne peut pas soumettre ce gâchis."

Ils tous rient nerveusement. Je suis vraiment heureux. Ils ont enfin commencé à comprendre le problème que j'ai confrontés.

"Que vont-ils faire maintenant ?" Stacey muses. "Ils vont probablement essayer d'organiser cette monstrueuse pile de faits dans certains ou- der."

"plus probable", Lou est d'accord. "Tôt ou tard, l'un des membres du comité suggèrent d'organiser les formes en fonction de leur taille relative."

"Je ne pense pas, d'accord Bob". "La détermination de la taille relative des différentes formes est assez difficile. Ils seront probablement de- cide de les organiser en fonction du type de formes."

Lou n'a pas l'air de l'accepter, et donc Bob explique, "ils peuvent ar- range les données par des cercles, des rectangles, et les étoiles."

"Que vont-ils faire de ces quatre formes arbitraires ?" demande à Ralph.

"Ils vont probablement être mis dans une classe de leurs propres, les exceptions."

"Oui, bien sûr," Ralph est d'accord. "La principale raison de la reprogrammation constante sont les exceptions qui viennent."

"Non, j'ai une meilleure idée," dit Lou buté. "Ils vont probablement disposez-les par couleur ; de cette façon, il n'y aura pas d'ambiguïté. Vous dire ce que." poursuit-il lorsqu'il se rend compte que Bob est sur le point de l'objet, "allons arranger d'abord par la couleur, par la forme, la couleur à l'intérieur et à l'intérieur de chaque sous-classe nous allons les organiser par taille. De cette façon, tout le monde sera heureux." Compter sur Lou pour trouver un compromis acceptable.

"C'est une merveilleuse idée," Ralph ramasse le ballon. "Maintenant nous pouvons soumettre nos conclusions sous la forme de tableaux et histogrammes. Ce sera un rapport très impressionnant, surtout une fois que j'ai pomper le module graphique. Au moins deux cents pages, c'est garanti."

"Oui, un impressionnant, étude approfondie," dis-je sarcastiquement. Nous sommes tous assis en silence, l'absorption de l'amère leçon nous avons juste appris à nos-mêmes.

"Tu sais," dis-je après un moment, "c'est bien pire que de perdre du temps à produire des rapports inutiles et pompeux. Cette overcon- cern sur la 'bonne façon d'organiser les choses' se manifeste dans d'autres façons."

"Que voulez-vous dire ?" Lou me le demande.

"Je Dire L Merry-go-round Que Nous sommes Tous les Trop
L'organisatio L Company Selon À Produit Lines Et Puis

La changer en fonction de capacités fonctionnelles, et vice versa. Décider que l'entreprise gaspille trop d'argent sur duplication de efforts et donc de passer à un mode plus centralisée. Dix ans plus tard, nous voulons encourager l'esprit d'entreprise et nous revenir à la décentralisation. Presque chaque grande compagnie oscille, tous les cinq à dix ans à partir de la centralisation à la décentralisation, et puis en arrière encore."

"Ouais," dit Bob. "En tant que président d'une entreprise, lorsque vous ne savez pas quoi faire, lorsque les choses ne vont pas bien, vous pouvez toujours mélanger les cartes-réorganiser." un air moqueur poursuit-il, "Qui va le faire ! Cette réorganisation permettra de résoudre tous nos problèmes !"

Notre regard sur l'autre. Si ce n'était pas si péniblement vrai, on pourrait rire.

"Bob", je dis enfin. "Ce n'est pas drôle. La seule un peu des idées que j'avais en tête pour ce que je devrais faire comme le nouveau chef de division sont tous basés sur la réorganisation de la division."

"Oh, non," ils ont tous gémir.

"O.K. puis," et je me retourne vers le tableau blanc, ce qui n'est pas tellement plus blanc. "Qu'est-ce qu'un supposé faire avec ce tas de formes colorées, sauf à les organiser dans un certain ordre ? Traiter directement avec le tas est évidemment tout à fait irréaliste. Organiser les faits selon un certain ordre, classification, doit être la première étape. Peut-être pouvons-nous procéder à partir de là d'une façon différente de la rédaction de rapports ou la réorganisation de l'entreprise, mais le premier pas doit absolument être de mettre de l'ordre dans le pétrin."

Comme je continue à regarder le conseil, une nouvelle question commence à me déranger ; "De combien de façons peut-on organiser l'assemblée des faits ?"

"De toute évidence, nous pouvons organiser-les par couleur", Lou réponses.

"ou par taille," ajoute Stacey.

"ou par la forme." Bob n'a pas renoncer à sa suggestion. "d'autres possibilités ?" Je demande.

"Oui, bien sûr," dit Ralph. "Nous pouvons diviser le conseil par une grille imaginaire et organiser les formes selon leur spg." Quand il voit notre perplexe il précise, "ça va nous donner la possibilité de construire de nombreux arrangements différents en fonction de la position relative des formes sur la carte."

"Quelle bonne idée," Bob dit sarcastiquement. "Tu sais quoi, je préfère utiliser la technique d'art-lancer une fléchette et commencer arrang les formes en fonction de l'ordre dans lequel nous nail 'em. Tous les

Ces méthodes ont autant de sens. Au moins ma dernière suggestion offre une certaine satisfaction."

"O.K. fellows," dis-je fermement. "Bob's dernière suggestion a vraiment précisé ce qui nous occupe ici. Nous avons affaire avec le fait qu'on n'a pas la moindre idée de ce que nous faisons. Si nous sommes à la recherche d'une manière arbitraire, et nous pouvons choisir parmi tant de possibilités, alors quel est l'intérêt à mettre tant d'efforts dans la collecte tant de données ? Que faisons-nous en retirer, sauf la capacité d'impressionner les gens avec des rapports épais ou de jeter la société dans une autre réorganisation afin de cacher le fait que nous ne comprenons pas vraiment ce que nous faisons ? C'ave- nue de la première collecte de données, se familiariser avec les faits, semble nous conduire nulle part. C'est rien de plus qu'un exercice futile. Viens, nous avons besoin d'une autre façon d'attaquer le problème. Toute suggestion- tions ?"

Lorsque personne ne répond, je dis, "assez pour aujourd'hui. Nous vous con- tinuer à demain même heure, même endroit."

35

"Bien, quiconque a obtenu quelque chose de bien, les percées technologiques ?" J'essaie de lancer le sujet de la réunion comme nom possible. Ce n'est pas ex-actly comment je me sens, j'ai passé la nuit entière à jeter dans mon lit, à la recherche d'une ouverture, que j'ai jamais trouver.

"Je pense que j'ai un", Stacey s'exprime. "Pas tout à fait une percée, mais . . ."

"Attends," dit Ralph.

Ralph l'interrompt. C'est nouveau.

Dans un ton apologétique explique-t-il, avant d'aller au loin sur un angle différent, j'aimerais revenir au point où nous étions hier. Je pense que nous avons été trop vite dans notre décision que la classification des données ne peut pas conduire à quelque chose de bon. Je peux ?"

"Bien sûr," dit Stacey, presque en relief.

"Eh bien," Ralph bougeotte, apparemment à l'aise, "comme vous le savez, ou peut-être que vous ne le faites pas, je minored en chimie au collège. Je ne sais pas beaucoup sur elle, mais une histoire coincé dans mon esprit. La nuit dernière, j'ai regardé en arrière à mes notes de classe et je pense que vous le trouverez intéressant. C'est l'histoire d'un russe nommé Mendeleïev, remarquable et il s'est passé moins de cent cinquante ans."

Remarquant qu'il a attrapé notre attention, il devient plus confiant. Ralph est un homme de famille et a trois petits enfants, donc il est probablement utilisé pour raconter des histoires.

"Dès le départ, à l'époque de la Grèce antique, les gens l'hypothèse que le sous-jacent un incroyable éventail de matériaux il doit y avoir un ensemble d'éléments simples à partir de laquelle toutes les autres substances qui sont composées."

Comme il entre dans son histoire sa voix devient riche de sous-tons.

"Les Grecs naïvement supposé que les éléments étaient l'air, la terre, l'eau et . . ."

"Fire", Bob complète la liste. "Bon", dit

Ralph.

Quel gaspillage de talent. C'est un vrai conteur, je pense qu'à mon- légitime. Qui se serait douté ?

"Depuis, comme vous le savez, les gens ont prouvé que la terre est

Pas un élément de base, mais en fait composé de plusieurs autres minéraux de base. L'air est composé de différents types de gaz, et même l'eau est une composition de plusieurs éléments de base, hydro- gen et d'oxygène. Le baiser de la mort à l'approche naïve La Grèce est arrivé à la fin du xviii^e siècle, lorsque Lavoisier a montré que le feu n'est pas une substance, mais plutôt un processus, le processus d'attachement à l'oxygène."

"Pendant de nombreuses années, les chimistes de l' travail mammoth, le plus d'éléments de base est apparue et par le milieu de la commission- neuf siècle, soixante-trois éléments ont été identifiés. L'asseoir réellement- ressemblait à notre conseil. De nombreux cercles, rec- les écheveaux, étoile, et d'autres formes, dans de nombreuses couleurs et tailles rempli la zone sans ordre apparent. Un vrai bordel."

"Beaucoup ont tenté d'organiser les éléments mais personne n'a réussi à offrir quelque chose qui n'a pas été immédiatement rejeté comme un fu- tile exercice arbitraire. Il est arrivé au point que la plupart des pharmacies a renoncé à la possibilité de trouver toute l'ordre générique et concen- tré leurs efforts sur la recherche de plus des faits concernant la combinaison des éléments pour créer d'autres, plus compliquées matériel."

"fait sens", Bob remarques. "J'aime des gens pratiques."

"Oui", Bob Ralph lui sourit, "mais il y avait un profes- sor qui affirmait que dans ses yeux il ressemblait à traiter avec les feuilles alors que personne n'avait encore trouvé le tronc."

"Bon point", dit Lou.

"Alors cette étrange professeur russe qui, en passant, a enseigné à Paris, a décidé de se concentrer sur le sous-jacent ou révéler- der régissant les éléments. Comment procéderiez-vous ?"

"La forme est hors de question," dit Stacey, regardant Bob. "Pourquoi ? Qu'est- ce que vous avez contre les formes ?" Bob offres.

"hors de question", elle se répète. "Certains des éléments sont des gaz, certains sont des liquides."

"Ouais, vous avez raison." Bob poursuit-il, "mais qu'en est-il de couleur ? Vous aimez les couleurs, n'est-ce pas ? Certains gaz ont des couleurs, comme le vert du chlore, et nous pouvons dire que les autres ont transpar- ent de couleurs."

"Nice try", dit Ralph, ignorant leur tentative apparente de ridiculiser son histoire.

"Malheureusement, certains éléments n'ont pas une couleur décisive. Prendre du carbone pur, par exemple. Il semble que le noir graphite, ou plus rarement comme un diamant étincelant."

"Je préfère les diamants," Stacey blagues.

Nous avons tous bien ri, puis répondre à Ralph's geste je l'essayer. "Nous avons probablement de chercher un moyen plus mesure numérique. De cette façon, nous allons être en mesure d'organiser les éléments sans être critiqué pour préférences subjectives."

"Très bon", dit Ralph. Il a probablement confondu avec nous pour ses enfants. "Que proposez-vous comme une mesure appropriée ?" Il me demande.

"Je n'ai pas pris la chimie," je réponds : "pas même comme un mineur. Comment le saurais-je ?" Mais comme je ne veux pas offenser Ralph je continue, "peut-être que quelque chose comme la densité, le conduc- activité électrique, ou quelque chose de plus fantaisie comme le nombre de calories ab- sorbés ou libérés lorsque l'élément est la combinaison avec un élément de référence comme l'oxygène."

"Pas mal, pas mal du tout. Mendeleïev a pris essentiellement la même approche. Il a choisi d'utiliser une mesure quantitative qui a été connu pour chaque élément et qui n'a pas changer en fonction de la température ou de l'état de la substance. C'était la quantité connue sous le poids atomique, qui représente le rapport entre le poids d'un atome de l'élément donné et le poids d'un atome de l'élément le plus léger, l'hydrogène. Ce numéro fourni Mendeleïev avec un identificateur numérique unique pour chaque élément."

"big deal", Bob ne peut pas tenir lui-même. "exactement comme je le soupçonnais, maintenant il pouvait organiser tous les éléments selon leur ascend- ing poids atomiques, comme des soldats dans une ligne. Mais à quoi sert-il ? Quelles choses peuvent peut-être s'en sortir ? Comme je l'ai dit, les enfants qui jouent avec des soldats de plomb, prétendant qu'ils font un travail important."

"Pas si vite", Ralph répond. "Si Mendeleïev avait arrêté ici, j'accepte votre critique, mais il est allé un peu plus loin. Il ne voulait pas placer les éléments en ligne. Il avait remarqué que chaque septième soldat représente essentiellement le même produit chimique être- havior, mais avec une intensité accrue. Ainsi, il a organisé les éléments dans un tableau avec 7 colonnes.

"De cette façon, tous les éléments sont affichés selon l'ordre croissant de poids atomique, et dans chaque colonne, vous trouverez les éléments avec le même comportement chimique dans l' ordre croissant d'intensité. Par exemple, dans la première colonne de sa table se tenait le lithium, qui est le plus léger de tous les métaux, et qui, lorsque mis dans l'eau, devient chaud. Juste en dessous c'est le sodium, qui lorsque mis dans l'eau, de flammes. Puis la suivante dans la même colonne est le potassium, qui réagit encore plus violemment à l'eau. Le dernier est le césium qui flammes même dans l'air ordinaire."

"Très agréable, mais comme je le soupçonnais c'est rien de plus qu'un jeu d'enfant. Quelles sont les implications pratiques ?" terre-à-terre Bob.

"Il y avait des ramifications pratiques," Ralph réponses. "Voyez-vous, lorsque Mendeleïev construit sa table, tous les éléments étaient déjà trouvés. Cela a causé quelques trous dans sa table qu'il a réagi à par "inventer" les éléments manquants. Son classement lui a donné la capacité de prédire leur poids et d'autres propriétés. Vous devez être d'accord c'est une véritable réussite."

"Comment a-t-elle acceptée par les autres scientifiques de son temps ?" Je lui demande, curieux. "Inventer de nouveaux éléments doivent avoir été reçu avec un certain scepticisme."

"le scepticisme est un euphémisme. Mendeleïev est devenu la risée de toute la communauté. Surtout quand sa table n'était pas le plus proprement disposés comme je l'ai décrite pour vous. A l'hydrogène y flottant au-dessus de la table, pas dans l'une des colonnes, et certaines lignes n'ont pas l'un des éléments de leur septième colonne, mais un mélange de plusieurs éléments entassés dans un seul endroit."

"Alors ce qui est arrivé à la fin ?" Stacey demande impatientement. "a fait ses prévisions se réalisent ?"

"Oui", dit Ralph, "et avec une exactitude surprenante. Il a pris quelques années, mais alors qu'il était encore en vie, tous les éléments que Mendeleïev prédit n'a été trouvé. Le dernier des éléments qu'il a trouvé "inventé" seize ans plus tard. Il avait prédit qu'il serait un métal gris foncé. C'était. Il a prédit que son poids atomique serait d'environ 72 ans ; en réalité, c'était 72,32. Il pensait que son poids spécifique serait d'environ 5,5, et c'est 5.47."

"Je parie que personne n'a ri de lui alors."

"Certainement pas. L'attitude au passage l'admiration et son tableau périodique est considérée par les étudiants d'aujourd'hui la chimie de base comme les dix commandements."

"Je ne suis toujours pas impressionné," dit plutôt mon remplacement.

Je me sens obligé de remarque, "le plus grand avantage est probablement le fait qu'en raison de la table de Mendeleïev les gens n'avaient pas de temps à la recherche pour plus d'éléments." Et se tournant vers Bob je dis "Vous voyez, la classification a aidé à déterminer, une fois pour toutes, le nombre d'éléments existent. Mettre tout élément nouveau dans le tableau devrait bouleverser l'ordre clair."

Ralphousse dans l'embarras, "Désolé Alex mais c'est pas le cas. Dix ans seulement après la table était parfaitement accepté, plusieurs nouveaux éléments ont été découverts, les gaz rares. Il s'est avéré que

La table doit avoir été construite pour avoir huit colonnes, sept pas."

"Tout comme je l'ai dit," Bob sauts en une voix triomphante. "Même lorsqu'il fonctionne, vous ne pouvez toujours pas confiance."

"calme-toi, Bob. Vous devez admettre que l'histoire de Ralph a beaucoup de mérite pour nous. Je suggère que nous nous demandons quelle est la différence entre la classification de Mendeleïev des éléments chimiques et nos nombreuses tentatives pour organiser la formes de couleur dans l'ordre ? Pourquoi était son si puissant et la nôtre de manière arbitraire ?"

"C'est juste, dit Ralph, "le nôtre étaient arbitraires, et sa a été . . ."

"Est ce que ? Pas arbitraire ?" Lou termine sa phrase.

"L'oublier." Ralph est d'accord. "Ce n'est pas une réponse sérieuse. Je suis juste un jeu de mots."

"Qu'entend-on exactement par l'arbitraire, et non arbitraires ?" Je pose la question.

Puisque personne ne répond je continue, "En fait, que recherchons-nous ? Nous sommes à la recherche d'organiser les faits dans l'ordre. Quel type d'ordre cherchons-nous ? Un ordre arbitraire que nous superposer à l'extérieur sur les faits, ou plutôt de révéler un ordre intrinsèque, un ordre qui existe déjà là ?"

"Vous avez absolument raison," Ralph est enthousiaste, "Mende- leev certainement révéla l'ordre intrinsèque. Il n'a pas révéla la raison de cet ordre, qu'il a fallu attendre un autre 50 ans, lorsque la structure interne des atomes a été trouvé, mais il défi- nit a révéla l'ordre intrinsèque. C'est pourquoi son classement a été si puissant. Une autre classification que tente d'imposer l'ordre super-, n'importe quel ordre, sur des faits est utile dans un sens - il donne la possibilité de présenter les faits dans une séquence, tableaux ou graphiques. En d'autres termes, inutile, utile à la préparation des rapports d'épaisseur.

"Tu vois," poursuit-il avec enthousiasme, "nous, dans nos tentatives d'organiser la forme de couleur, n'a pas révéla d'ordre intrinsèque. Tout simplement parce qu'à cette collection arbitraire il n'y avait pas d'ordre intrinsèque d'être révéla. C'est pourquoi toutes nos tentatives ont été vaines, tous les arbitraires dans la même mesure."

"Oui, Ralph," dit Lou dans un ton froid, "mais cela ne signifie pas que dans d'autres cas, où l'ordre intrinsèque existe, comme dans l'homme- vieillissement une division, nous ne pouvons pas nous leurrer de la même façon. Nous pouvons toujours remettre par la peine de perdre son temps à jouer avec quelques artifi- cielle, commande externe. Let's face it, que pensez-vous qu'Alex et moi

L'aurait fait avec l'amas de faits qui nous a suggéré de se rassembler. A en juger par ce que nous avons fait pendant si longtemps ici dans l'usine, probablement juste que-jouer beaucoup de jeux avec les chiffres et les mots. La question n'est qu'allons-nous faire différemment maintenant ? Quiconque a obtenu une réponse ?"

Regardant Ralph coulé en sa qualité de président, je l'ai dit, "si nous pouvions révéler l'ordre intrinsèque des événements de la division, qui serait sûrement- être d'une aide précieuse."

"Oui," dit Lou, "Mais comment fait-on pour révéler l'ordre intrinsèque ?"

"Comment peut-on identifier un ordre intrinsèque même quand il stum- bles sur elle ?" Bob ajoute.

Après un moment, Lou dit, "probablement afin de répondre à cette question que nous devrions poser un plus fondamental d'entre eux : Qu'est-ce qui fournit l'en- trinsic ordre parmi divers faits ? En regardant les éléments que Mendeleïev a eu à traiter, ils semblaient tous différents. Certains ont été les métaux et certains gaz, un peu de jaune et noir, il n'y a pas deux certains étaient identiques. Oui, il y avait quelques similitudes qui présentaient, mais c'est aussi le cas pour les formes arbitraires qu'Alex a appelé au conseil."

Ils Continuer À Soutenir Mais Je suis Pas L'écoute Tout De plus. Je suis coincé sur Lou's question, "Comment fait-on pour révéler l'ordre intrinsèque ?" demanda-t-il comme si c'était une question rhétorique, comme si la réponse évidente est qu'il est impossible. Mais les scientifiques ne révèlent l'ordre intrinsèque des choses . . . et Jonas est un scientifique.

"Supposons que QueIl Est Possible," Je Briser En L Conversation, "Supposons qu'une technique pour révéler l'ordre intrinsèque n'existe ? Une telle technique ne serait pas être un puissant outil de gestion ?"

"Sans aucun doute", dit Lou. "Mais quel est le point de jour- rêver ?"

"Et ce qui est arrivé à vous aujourd'hui ?" Je demande à Julie, après j'ai dit que les événements de la journée en détail.

"J'ai passé quelque temps dans la bibliothèque. Savez-vous que Socrate n'a pas écrire quoi que ce soit ? En fait, les dialogues de Socrate ont été écrits par son élève, Platon. Le bibliothécaire ici est une femme très agréable, je l'aime beaucoup. De toute façon, elle a recommandé certains des dialogues et j'ai commencé à les lire."

Je ne peux pas retenir ma surprise, "vous lire philosophie ! Pour quoi, n'est-ce pas ?"

Elle sourit à moi, "Vous avez parlé de l'Socratic

Méthode comme une méthode pour convaincre d'autres personnes. Je ne touche pas à la philosophie avec un pôle de dix pieds, mais d'apprendre une méthode pour persuader plutôt mon mari et enfants pour qui je suis prêt à la sueur."

"Alors vous avez commencé à lire la philosophie," Je suis encore en train de digérer.

"Vous faire sonner comme une punition, dit-elle en riant. "Alex, avez-vous jamais lu les dialogues de Socrate ?"

"Non."

"Elles ne sont pas trop mauvais. Ils sont réellement écrites comme des histoires. Ils sont très intéressants."

"Combien avez-vous lu jusqu'à présent ?" Je demande, "Je suis toujours l'asservissement sur la première, *Protagoras*."

"Il sera intéressant d'entendre votre avis demain." Je dis avec scepticisme. "Si c'est encore positif, peut-être que je vais le lire, aussi."

"Ouais, quand les cochons volent," dit-elle. Avant que je puisse répondre, elle se lève, "allons frapper le sac."

Je bâille et la rejoindre.

^
—

36

Nous avons commencé un peu tard puisque Stacey et Bob ont à faire face à certains problèmes de commande. Je me demande ce qui est vraiment pauvre ; sommes-nous Retour à la dérive des ennuis ? L'avertissement de Stacey est contrainte de capacité sur ses ressources à partir de se concrétiser ? Elle s'inquiète de toute augmentation des ventes et, bien sûr, les ventes sont lentement mais constamment à la hausse. Je rejette ces pensées ; c'est juste la friction naturelle qui devrait être prévu lorsque votre matériau supérieur passe ses responsabilités à son remplacement. J'ai décidé de ne pas intervenir ; si elle évolue en quelque chose de sérieux qu'ils n'hésite pas à me le dire.

Ce n'est pas chose facile. Nous tous sont orientés vers l'action et la recherche de procédures de base est presque contre notre nature, n'importe comment beaucoup Bob me dit qu'il a été transformé.

Alors, quand, enfin, ils prennent tous sièges je leur rappelle à propos de la question sur la table. Si nous voulons que le même mouvement que nous avons réussi à lancer ici pour arriver dans l'ensemble de la division, nous devons clarifier pour nous-mêmes ce que nous avons fait, dans un sens générique. Répéter les actions spécifiques ne fonctionnera pas. Non seulement les plantes sont très différents les uns des autres ; comment peut-on lutter contre l'efficacité locale des ventes, ou des lots de coupe dans la conception du produit ?

Stacey est le seul qui ait quelque chose à offrir et son idée est simple. Si Jonas nous a obligés à commencer par demander, "quel est le but de l'entreprise", Stacey suggère que nous commencer par demander, "Qu'est notre but", non pas comme individus, mais comme des gestionnaires.

Nous n'aime pas. C'est trop théorique. Bob bâillements, semble s'ennuyer. Lou répond à ma demande inexprimée et volontaires de jouer le jeu.

Avec un sourire il dit, "c'est trivial. Si l'objectif de notre société est "de faire plus d'argent maintenant et dans le futur", alors notre travail est d'essayer de déplacer notre division d'atteindre cet objectif."

"Pouvez-vous faire ?" demande à Stacey. "Si l'objectif, il y a le mot "plus", peut-on atteindre l'objectif ?"

"Je vois ce que vous voulez dire," Lou répond, souriant toujours. "Non, bien sûr nous ne pouvons pas atteindre un but qui est ouverte. Ce que nous avons à faire est de commencer à travailler pour la division pour atteindre cet objectif. Et vous avez raison, Stacey, c'est pas un one-shot d'effort, nous devons con-

S'efforcer constamment vers lui. Permettez-moi de reformuler ma réponse initiale." Et dans sa voix qui ponctuent, soulignant chaque mot, conclut-il, "un bon travail est de commencer notre division sur un processus d'amélioration continue."

Se tournant vers moi, Stacey dit, "Vous avez demandé une idée de comment aborder le sujet ? Je pense que nous devrions procéder à partir de là."

"Comment ?" Donovan fait écho à la question que tout le monde pense.

"Je ne sais pas," est la réponse de Stacey. Quand elle voit Bob's expression dit-elle prudemment, "je n'ai pas la prétention d'avoir une pause- à travers, juste une idée."

"Merci Stacey," je dis, et en ce qui concerne le reste je point à la carte blanche que personne n'a pris la peine d'effacer encore. "Nous devons admettre que c'est un angle différent de celui que nous avons eu jusqu'à présent."

Nous sommes coincés. Donovan's question est certainement en place. Alors j'essaie de prendre de l'élan en nettoyant le conseil et l'écriture en grandes lettres "un processus d'amélioration continue."

Il n'aide pas beaucoup. Nous sommes assis en silence pendant un moment à regarder la carte.

"Commentaires ?" Je demande à la dernière. Et, comme prévu, c'est Bob qui voit tout le monde se sent.

"Je suis malade et fatigué de ces grands mots. Partout où je vais, j'entends la même chose." Il se lève, va à l'office, et mime- traite une première année d'enseignant, il entonne "un processus ... de ... en cours ... l'amélioration."

Assis vers le bas ajoute-t-il, "même si je voulais l'oublier je ne peux pas. Hilton Smyth's les mémos sont toutes tachetées de cette phrase. Par la façon dont Alex, ces notes de service continuent d'affluer, et plus souvent qu'avant. Au nom de l'épargne, à moins d'économiser du papier, vous ne pouvez pas faire quelque chose pour l'arrêter ?"

"En temps voulu. Mais nous allons continuer dans cette voie. Si rien ne sort de ces discussions, alors la seule chose utile que je puisse faire en tant que gestionnaire de la division sera d'arrêter certains mémos. Venez sur Bob, cracher vos frustrations."

Il ne prend pas beaucoup pour encourager Bob d'exprimer son opinion véritable. "Chaque plante dans notre société, a déjà lancé au moins quatre ou cinq de ces douleur-dans-le-cou des projets d'amélioration. Si vous me demandez, ils ne conduisent qu'à l'indigestion problèmes. Vous allez là-bas, à l'étage, et parler d'un nouveau projet d'amélioration et vous verrez la réponse. Les gens ont déjà développé des allergies à l'expression."

"Alors, qu'est-ce que vous proposez doit être fait ?" J'ai verser un peu plus de carburant sur ses flammes.

"Pour faire ce que nous avons fait ici", a-t-il rugit de nouveau. "Nous, ici, n'ont pas fait l'un de ces. Nous n'avons pas encore lancé un projet d'amélioration formelle. Mais regardez ce que nous avons réalisé. Pas de discussion, pas de grands mots, mais si vous me demandez, ce que nous avons accompli ici est la vraie chose."

"Vous avez raison," J'essaie de calmer le volcan que j'ai awak. "Mais Bob, si nous voulons faire de même dans l'ensemble de la division, nous devons déterminer quelle est exactement la différence entre ce que nous avons fait et ce que tout le monde a essayé de faire."

"Nous n' avons pas lancé tant de projets d'amélioration," dit-il.

"Ce n'est pas exact," Stacey répond. "Nous avons pris de nombreuses initiatives : à l'atelier, les procédures de mesure, de la qualité, dans des processus locaux, pour ne pas mentionner les changements que nous avons fait dans notre façon de sortir à la production." levant la main pour arrêter Bob d'interrompre, elle conclut : "vrai, nous n'avons pas les appeler des projets d'amélioration, mais je ne crois pas que la différence est que nous n'ont pas pris la peine de leur titre."

"Alors, pourquoi pensez-vous que nous avons réussi là où beaucoup ont échoué ?" Je lui demande.

"Simple", Bob saute dans. "Ils ont parlé, nous avons fait." "Qui est un jeu de mots maintenant," J'ai fermé au loin.

"Je pense que la clé," dit Stacey dans un ton sérieux, "est dans l'autre voie nous avons interprété le mot "amélioration"."

"Que voulez-vous dire ?" Je lui demande.

"Elle a tout à fait raison !" Lou poutres apparentes. "C'est une question de mesures."

"Pour un comptable," Bob parle de la chambre, "Tout est une question de mesures."

Lou se lève et commence à arpenter la pièce. J'ai rarement le voir si excité.

Nous nous attendre.

Enfin il se tourne vers le conseil et l'écrit :

Aux frais de fonctionnement de l'INVENTAIRE DE DÉBIT

Puis il se tourne vers nous et dit, "Partout, amélioration a été interprété comme quasiment synonyme d'économies de coûts. Les Peo-

Pie se concentrent sur la réduction des dépenses opérationnelles, comme si c'est la plus importante mesure."

"Même pas cela", Bob interruptions. "Nous étions occupés à réduire les coûts qui n'avait pas d'impact sur la réduction de l'ex- penses de fonctionnement."

"Correct," Lou continue. "Mais l'important c'est que nous, dans notre usine, sont passés à ce qui concerne le personnel étant la plus importante mesure. Amélioration pour nous n'est pas tant de réduire les coûts, mais aussi d'augmenter le rendement."

"Tu as raison", Stacey est d'accord. "L'ensemble du concept d'étranglement n'est pas en mesure de réduire les coûts opérationnels, c'est l'accent sur l'augmentation du débit."

"Ce que vous nous dites," dis-je lentement, essayant de digérer, c'est que nous avons changé l'échelle d'importance."

"C'est exactement ce que c'est," dit Lou. "Dans le passé, le coût était le plus important, le débit était deuxième, et l'inventaire a été un troisième à distance." de me sourire il ajoute, "dans la mesure où nous avons considéré qu'il s'agit d'actifs. Notre nouvelle échelle est différente. Le débit est plus important, puis l'inventaire - en raison de son impact sur le débit et alors seulement, à la queue, entre les dépenses de fonctionnement. Et nos chiffres certainement confirmer cela, Lou" fournit la preuve. "Débit et l'inventaire avait changé de plusieurs dizaines de pour cent tandis que les charges d'exploitation a diminué de moins de deux pour cent."

"C'est une leçon très importante," dis-je. "Ce que vous réclamez est que nous sommes passés du monde le 'coût' dans le 'WORLD' de débit."

Après une minute de silence je continue, "Tu sais quoi, il re- allié d'autres problèmes. Modification de l'échelle des mesures d'importance, se déplaçant d'un monde dans un autre, est sans doute un changement de culture. Let's face it, c'est exactement ce que nous avons à traverser, un changement de culture. Mais comment allons-nous prendre la division grâce à un tel changement ?"

J'ai rendez-vous pour moi-même une autre tasse de café. Bob se joint à moi. "Tu sais, Alex, quelque chose est toujours manquant. J'ai l'impression que l'ensemble de l'approche que nous avons adoptée est différente."

"Dans quel sens ?" Je demande.

"Je ne sais pas. Mais une chose que je peux vous dire, nous n'avons pas déclaré tout projet d'amélioration, ils se développent à partir de la nécessité. Certains- comment il a toujours été évident que la prochaine étape devrait être."

"Je suppose."

Nous passons du bon temps. Nous mettons en place les mesures que nous avons prises et de vérifier que chacun a effectivement été guidée par notre nouvelle échelle. Bob est très calme jusqu'à ce qu'il saute sur ses pieds.

"J'ai cloué le bâtard !" il crie, "je l'ai !"

Il va à l'office, s'empare d'un marqueur et un lourd cercle autour du mot 'amélioration.' "en permanence à l'amélioration", a-t-il les rampes. "Lou et sa fixation sur les mesures nous ont obligés à se concentrer sur le dernier mot. Ne vois-tu pas que le vrai SANGLOT sournois est le premier ?" et il attire plusieurs cercles autour du mot "processus".

"Si Lou a une fixation sur les mesures," dis-je quelque peu irrité, "alors vous avez certainement une fixation sur les processus. Espérons que votre azotation tourner jusqu'à être aussi utile que la sienne."

"Bien sûr, patron. Je savais que la manière dont nous avons traité, c'était différent. Qu'il n'était pas seulement une question d'échelles."

Il est retourné à son siège en fonction de transmission.

"vous donner plus de détails ?" Stacey s'enquiert d'une voix douce. "Vous n'avez pas il ?" Bob est surpris.

"Nous non plus." Nous avons tous l'air perplexe.

Il regarde autour de lui et quand il se rend compte que nous sommes sérieux, il demande : "Qu'est-ce qu'un processus ? Nous le savons tous. C'est une séquence d'étapes à suivre. Correct ?"

"Oui . . ."

"Alors, est-ce que quelqu'un me dire ce que le processus est que nous devrions suivre ? Quel est le processus mentionné dans notre 'processus de sur-going amélioration' ? Pensez-vous que le lancement de plusieurs projets d'amélioration est un processus ? Nous n'avons pas fait cela, nous avons suivi un processus. C'est ce que nous avons fait."

"Il n'est exact, dit Ralph dans sa voix calme.

Je me lève et agiter la main de Bob. Tout le monde est en lui souriant.

Puis Lou demande, "Quel processus nous ont suivis ?"

Bob n'a pas pressé de répondre. Enfin il dit, "Je ne sais pas, mais nous avons certainement suivi un processus."

Pour sauver de l'embarras à la hâte, je dis "allons le trouver. Si nous l'avons suivie, il ne devrait pas être trop difficile à trouver. Réfléchissons, quelle est la première chose que nous avons fait ?"

Avant que quelqu'un a une chance de répondre Ralph dit, "Vous le savez, ces deux choses sont liées."

"Quoi ?"

"Dans le 'coût monde' Comme Alex l'a appelé, nous sommes préoccupés des coûts- rels. Le coût est drainé partout, tout ce que nous coûter de l'argent. Nous avons vu notre organisation complexe comme si elle était composée de nombreux liens et chaque lien est important de control."

"Allez-vous veuillez arriver au point ?" Bob demande impatiemment.

"Laissez-le parler, Stacey" n'est pas moins impatient.

Ralph n'en tient pas compte à la fois du calme et continue, "c'est comme une chaîne de mesure en fonction de son poids. Chaque lien est important. Bien sûr, si les liens sont très différents les uns des autres puis nous utilisons le principe de la règle de vingt-quatre-vingts. Vingt pour cent des variables sont responsables de 80 % du résultat. Le simple fait que nous connaissons tous le principe de Pareto nous montre à quel point Lou a raison, la mesure dans laquelle nous étions tous dans le monde des coûts."

Stacey met sa main sur Bob's de l'empêcher d'Interfer- ing. ^

"Nous reconnaissons que l'échelle doit être changé", Ralph continue. "Nous choisissons le débit comme la mesure la plus importante. Où pouvons-nous atteindre le débit ? À chaque lien ? Non, seulement à la fin de toutes les opérations. Vous voyez, Bob, décidant que le débit est numéro un est un peu comme changer de compte tenu de l'examen de la force."

"Je ne vois pas une chose," est la réponse de Bob.

Ralph n'a pas laissé aller, "ce qui détermine la force d'une chaîne ?" demande-t-il de Bob.

"Le maillon, sage guy."

"Donc, si vous voulez améliorer la résistance de la chaîne, ce qui doit être votre première étape ?"

"Pour trouver le lien le plus faible. Pour identifier le goulot !" Bob lui tapote sur l'arrière. "C'est tout ! Ce qu'un mec !" Et il lui tapote à nouveau.

Ralph est un peu tordu, mais il n'est allumé. En fait, nous le sommes tous.

Après qu'il était facile. Relativement facile. Il n'y a pas si longtemps avant le processus a été clairement écrit dans la carte :

L'ÉTAPE 1. Identifier les goulots d'étranglement du système.

(après tout il n'était pas trop difficile d'identifier le four et

L NCX10 Comme L D'ÉTRANGLEMENT De L
Plante.) ÉTAPE 2. Décider comment exploiter l'étranglement.

(c'était amusant. Se rendant compte que ces machines ne devraient pas

Prendre Un Le déjeuner Pause, Etc.)

ÉTAPE 3. Tout le reste subordonné à la décision ci-dessus.

(s'assurer que tout marche jusqu'à l'air dans les

Les contraintes. L Red Et Green Tags.)

ÉTAPE 4. Élever l'étranglement du système.

(Le retour de l'ancienne Zmegma, de revenir à l'ancien,

Moins "efficace" Les gammes.)

L'ÉTAPE 5. Si, dans une étape précédente, un goulot d'étranglement a été brisé
revenir à l'étape 1.

Je regarde la carte. C'est si simple. Le simple bon sens. Je me demande, et pas pour la première
fois, comment se fait-il que nous ne l'ont pas vu avant, quand Stacey s'exprime.

"Bob a raison, nous avons certainement suivi ce processus, et nous cy- cled par plus d'une fois
elle-même la nature de la bouteille cou- nous avons dû faire face à changé."

"Qu N Vous Dire Par L "nature De L
D'ÉTRANGLEMENT ?" " Je demande.

"Je veux dire un changement majeur," dit-elle. "Vous savez, quelque chose de sérieux comme
l'évolution d'étranglement d'être une machine d'être quelque chose de totalement différent,
comme marché insuffisant de- mande. Chaque fois que nous avons suivi ce cycle en cinq étapes
la nature de l'étranglement a changé. Les problèmes ont été les premiers le four et le NCX10,
alors c'était le système de dégagement

-N'oubliez pas la dernière fois que Jonas fut ici ?-alors c'est le marché, et j'ai peur que très bientôt
il sera de retour à la production." "Vous êtes Bon," Je Dire. Et Puis, "C'est Un
Peu Étrange À Appel Le marché ou le système de libération d'un
étranglement. Pourquoi ne pas changer le mot, à . . ."

"contrainte ?" Stacey suggère.

Nous Corriger Il Sur L Conseil d'administration. Puis Nous Juste S'asseoir Il
y Admirer notre travail.

"Qu Suis Je Aller À N À Continuer L Dynamique ?" Je
Demandez à Julie.

"Jamais satisfait, hein ?" et puis elle ajoute, avec passion

"Alex, pourquoi avez-vous conduit vous-même si fort ? Ne sont pas les cinq mesures que vous développées assez d'une réalisation pour un jour ?"

"Bien sûr que c'est suffisant. C'est plus que suffisant. Trouver le processus que tout le monde est à la recherche, la façon de procéder- atically système sur la ligne de l'amélioration continue, est toute une réalisation. Mais Julie, je parle de quelque chose d'autre. Comment pouvons-nous continuer à améliorer l'usine rapidement ?"

"Quel est le problème ? Il me semble que tout est la voile de très bien."

Je soupire, "Pas exactement, Julie. Je ne peux pas pousser agressivement pour plus de commandes parce que nous avons peur que les ventes supplémentaires permettra de créer plus d'étranglement et nous jeter dans le cauchemar de l'expédient. D'autre part, je ne peux pas demander à un développement important dans l'embauche ou des machines ; les résultats ne justifient pas encore."

"Mon mari impatient, dit-elle en riant. "Il semble que vous ayez tout simplement s'asseoir serré et attendre jusqu'à l'usine génère suffisamment d'argent pour justifier plus d'investissements. En tout cas, darling il sera très bientôt Donovan's de tête. Il est temps que vous avez permis à d'autres de s'inquiéter."

"Peut-être que vous avez raison," je dis, pas totalement convaincu.

37

"Quelque chose ne va pas," dit Ralph après nous avons fait notre propre confortable. "Quelque chose est toujours manquant."

"Quoi ?" Bob dit agressivement, conçu pour protéger notre nouvelle création.

"Si l'étape 3 est juste . . ." Ralph parle très lentement, "si nous avons à tout pour la décision que nous avons prise sur la contrainte, alors . . ."

"Viens sur Ralph," dit Bob. "Qu'est-ce "si nous avons à subordonner' ? Est-ce qu'il y a aucun doute que nous devons subordonner les contraintes non aux contraintes ? Quels sont les horaires que vous générez sur votre ordinateur si ce n'est pas la loi de tout subordonner à notre décision sur les goulets d' travail ?"

"Je ne doute pas que," dit Ralph. "Mais quand la nature de la contrainte a changé, on peut s'attendre à un changement majeur dans la manière dont nous fonctionnons tous les non-contraintes."

"Qui fait sens", dit Stacey de manière encourageante. "Alors qu'est-ce que vous dérange ?"

"Je ne me rappelle pas que nous n'ces changements."

"Il a raison", Bob dit à voix basse. "Je ne me souviens pas qu'il ei- ther."

"Nous n'avons pas," Je confirme, après un certain temps.

"Peut-être que nous devrions avoir ?" Bob dit dans une voix.

"Allons l'examiner," dis-je. Et puis, "Quand était la première fois que la contrainte a changé ?"

"C'est arrivé lorsque certaines pièces vert-tag a commencé à arriver à l'Assemblée générale trop tard," dit Stacey sans hésitation. "Rappelez-vous notre crainte que les problèmes ont été nouveau popping up ?"

"Oui," dis-je. "Et puis Jonas est venu et nous a montré qu'il n'était pas nouveau d'étranglement, mais que la contrainte s'est déplacé d'être la façon dont nous avons sorti travailler à l'usine."

"Je me souviens encore du choc, Bob", "de restreindre la communication de documents, même si les gens n'avaient pratiquement rien d'autre à travailler."

"Et notre peur qu'il y aurait une baisse des rendements", Lou com- ments. "En rétrospective, je suis étonné que nous avons eu le courage de le faire."

"Nous l'avons fait parce que c'était tout à fait logique," dis-je. "certainement la réalité nous a donné raison. Ralph, donc dans ce cas au moins, nous n'affectent tous les non-contraintes. Faut-il passer ?"

Ralph ne répond pas.

"Il y a quelque chose qui vous trouble encore ?" Je me renseigner. "Oui," dit-il, "mais je ne peux pas mettre mon doigt dessus." J'espère en lui.

Enfin Stacey dit : "Quel est le problème, Ralph ? Vous, Bob, et j'ai généré la liste de travail pour les contraintes. Puis vous avez eu l'ordinateur générer la date de diffusion pour tous les documents, sur la base de cette liste. Nous avons définitivement changé la façon dont nous avons fonctionné un non-contrainte, c'est, si l'on considère l'ordinateur comme un non-contrainte."

Ralph rit nerveusement.

"Alors," Stacey continue, "J'ai fait mon peuple d'obéir à ces listes informatiques. C'était un changement majeur dans la manière dont ils fonctionnent -surtout quand on considère combien les contremaîtres de pression sur elles pour leur fournir de travail."

"Mais vous devez admettre le changement le plus important a été dans l'atelier," Bob contribue. "C'était très difficile pour la plupart des gens à avaler que nous vraiment dire qu'ils ne devraient pas travailler tout le temps. N'oubliez pas que la peur des licenciements a été lourdement suspendus au-dessus de nous."

"Je suppose que c'est très bien," Ralph abandonne.

"Qu'est-ce que nous faisons avec la méthode que nous utilisons ?" demande à Lou. "Vous savez, le livre vert et rouge tags."

"Rien," Stacey réponses. "Pourquoi devrions-nous faire à ce sujet ?"

"Merci," dit Lou, Ralph. "C'est exactement ce que l'on me dérange." S'agissant de Stacey il ajoute, "vous vous souvenez de la raison pour utiliser ces balises en premier lieu ? Nous avons voulu établir des priorités claires. Nous voulions que chaque travailleur pour savoir ce qui est important et doit être travaillé sur immédiatement, et ce qui est moins important."

"C'est vrai," dit-elle. "C'est exactement la raison pour laquelle nous l'avons fait. Oh, je vois ce que vous voulez dire. Maintenant, pas comme dans le passé, lorsque nous avons sorti les bébés juste pour fournir le travail et maintenant tout ce que nous libérer de la parole est fondamentalement de la même importance. Je pense que pour une minute."

Nous faisons tous.

"oh merde," gémit-elle.

"Quelle est la question ?" demande à Bob.

"Je viens de réaliser l'impact que ces balises ont sacré sur notre fonctionnement."

"Eh bien ?" Bob sa presses.

"Je suis gêné," dit-elle. "J'ai été se plaindre de nos problèmes avec les six ou sept ressources contraintes de capacité, J'ai soulevé tous les drapeaux rouges, j'ai été jusqu'à la demande qui, devenant les commandes pourront être limités. Et maintenant je vois que j'ai créé le problème avec mes propres mains."

"Nous remplir dans, Stacey," Je demande. "Vous êtes en avance sur nous."

"Bien sûr. Vous voyez, quand les étiquettes vertes et rouges ont un impact ? Seulement quand un centre de travail a une file d'attente, lorsque le travailleur n'ait à choisir entre deux emplois différents qui sont en attente, puis il travaille toujours sur la première."

"Alors ?"

"Le plus grand des files d'attente," Stacey ajoute, "sont en face de l'étranglement, mais il y a les balises ne sont pas pertinents. L'autre endroit où nous avons des files d'attente relativement élevé est en face de la contrainte de capacité des ressources. Ces ressources à l'approvisionnement en certaines régions d'étranglement, red-tag des pièces, mais ils travaillent sur un plus grand nombre de green-tag de pièces, pièces qui vont à l'assemblée générale non par l'étranglement. Aujourd'hui, ils ne le rouge-tag pièces en premier lieu. Bien sûr, cela retarde l'arrivée des parties vertes à l'Assemblée générale. Nous l'attraper quand il est assez tard, quand les trous sont déjà évidentes dans la mémoire tampon de l'assemblée. Alors, et alors seulement, nous pouvons aller et modifier les priorités à ces centres de travail. Fondamentalement, nous restaurer l'importance de la partie verte."

"Alors ce que vous êtes en train de nous", Bob ne peut pas contenir sa surprise, c'est que si vous venez d'éliminer les balises, il sera beaucoup mieux ?"

"Oui, c'est ce que je dis. Si nous éliminons les tags et nous demandons aux travailleurs de travailler en fonction de l'ordre dans lequel les pièces arrivent, premier arrivé, premier fait-les articles seront fait dans le bon ordre, moins de trous sera créé dans les tampons, mon peuple n'aura pas à suivre lorsque le matériel est bloqué, et . . ."

"Et le contremaître n'auront pas à remanier constamment aux priorités." Bob complète sa sentence.

J'essaie de confirmer ce que j'ai entendu. "Stacey, êtes-vous certain que votre attention sur ces ressources contrainte n'était qu'une fausse alarme ? Peut-on prendre sans risque plus d'ordres ?"

"Je pense que oui," dit-elle. "Il explique l'un de mes plus grands Mystères, pourquoi il y a si peu de trous dans les goulets d', alors qu'il y a des tampons de plus en plus dans la mémoire tampon de l'assemblée. Par la voie

Les boursiers, le fait qu'il y a de plus en plus de trous indique qu'éventuellement nous pénètre dans le problème de capacité insuffisante, mais pas maintenant. Je vais m'occuper de ces balises immédiatement. Vous ne les verrez pas demain."

"Eh bien, cette discussion a été très bénéfique," de conclure. "Nous allons continuer. Quand a la deuxième contrainte cassé ?"

"Lorsque nous avons commencé à livrer tout ce qui est bien à l'avance," Bob réponses. "voyage trois semaines plus tôt, est une indication claire que la contrainte n'est plus en production, mais sur le marché. Le manque d'assez de commandes limité la plante de faire plus d'argent."

"Correct," Lou confirme. "Que pensez-vous : avons-nous quoi faire sur la non-contraintes ?"

"Pas moi", dit Bob.

"Moi non plus, conclut Ralph. "Hé, attendez une minute. Comment se fait-il que nous continuons de sortie selon le four et le NCX10 s'ils ne sont plus les contraintes ?"

Nous regarder les uns les autres. Vraiment, Comment venir ?

"Quelque chose d'encore plus drôle se passe. Comment se fait-il que mon ordinateur montre que ces deux centres de travail sont toujours une contrainte, qu'ils sont constamment chargés à cent pour cent ?"

Je passe mes yeux à Stacey, "Savez-vous ce qui se passe ?" "J'ai peur de ne, admet-elle. "Ce n'est certainement pas mon jour."

"Et tout ce temps je me suis demandé pourquoi nos produits finis étaient pas épuiser à un taux plus rapide," dis-je.

"L'un de vous va nous dire ce qui se passe ?" Bob dit impa- tiently.

"Allez-y, Stacey."

"Allez gars, ne me regarde pas comme ça. Après avoir fonctionné pendant si longtemps avec des montagnes de produits finis, personne ne serait pas faire de même ?"

"quoi faire ?" Bob est perdu. "S'il vous plaît, arrêtez de parler dans le rid- dles ?"

"Nous savions tous qu'il était important de rendre le travail d'étranglement tout le temps." Stacey commence enfin à expliquer. "Rappelez-vous, 'Une heure perdue sur l'étranglement est une heure perdue pour l'ensemble de l'usine.'" Et alors, quand j'ai réalisé que la charge sur l'étranglement était à la baisse, j'ai donné des ordres pour les produits d'être sur le plateau, en stock. Stupide, je le sais maintenant, mais au moins pour le moment nos produits finis sont équilibrés pour environ six semaines. Pas plus que d'affreux

Situation où nous détenons des montagnes de certains produits et pas même une seule unité d'autres."

"C'est bon," dit Lou. "Cela signifie que nous pouvons facilement l'appauvrir. Alex attention à ne pas le faire trop vite, ne pas oublier les conséquences."

C'est Stacey's tour d'être perplexe. "Pourquoi ne pas se débarrasser des produits finis aussi vite que possible ?" demande-t-elle.

"Peu importe," Je dis avec impatience. "Lou peut, et devrait, ex- simple à vous tous plus tard. À l'heure actuelle, nous devrions corriger nos cinq- étapes. Maintenant, nous savons tous à quel point Ralph avait raison, quelque chose est définitivement disparu."

"Puis-je la corriger ?" dit Stacey penaud, et va à l'office.

Quand elle retourne à son siège le conseil a ce qui suit :

1. Identifier les contraintes du système(s).
2. Décider de la manière d'exploiter la contrainte du système(s).
3. Tout le reste subordonné à la décision ci-dessus.
4. Élever la contrainte du système(s).
5. Attention ! ! ! Si dans les étapes précédentes une contrainte a été brisé, revenez à l'étape 1, mais ne pas laisser l'inertie pour causer une contrainte du système.

L'examen de la commission, Lou gémit, "c'est bien pire que je ne le pensais."

"Au contraire," Je suis surpris. "Il est beaucoup mieux que je pensais."

Nous regarder les uns les autres. "Vous en premier," dis-je. "Pourquoi avez-vous prétendre que c'est bien pire ?"

"Parce que j'ai perdu ma seule ligne directrice."

Quand il se rend compte que nous ne l'obtenons pas, il brode ; "Toutes les modifications que nous avons apportées jusqu'à présent, toutes les vaches sacrées que nous avons eu à l'abattage, avaient une chose en commun, elles découlent toutes de la comptabilité analytique. L'efficacité optimale, les tailles de lots, le coût des produits, des évaluations des stocks, tous venus de la même source. Je n'avais pas trop de problème. En tant que contrôleur je remis en question la validité de la comptabilité analytique pendant une longue période. N'oubliez pas, c'est l'invention du début du siècle lorsque les conditions étaient bien différentes à partir d'aujourd'hui. En fait, j'ai commencé à avoir une très bonne ligne directrice ; s'il s'agit de la comptabilité analytique il doit avoir tort."

"Très bon guide," Je souris. "Mais quel est votre problème ?"

"Tu ne vois pas, le problème est beaucoup plus grand, ce n'est pas seulement la comptabilité des coûts. Nous avons mis sur le vert et rouge tags pas à cause de la comptabilisation des coûts, mais parce que nous avons pris conscience de l'importance de la bouteille- cous. Stacey a créé des commandes de produits finis à cause de notre nouvelle compréhension, parce qu'elle voulait s'assurer que la 'capacité d'étranglement' ne sera pas gaspillé. Je pense qu'il faut beaucoup de temps pour développer l'inertie. Ce que je vois maintenant, c'est qu'il prend moins d'un mois."

"Oui, vous avez raison," Je dis gloomily. "Lorsque la contrainte est cassée elle change conditions à la mesure qu'il est très dangereux d'extrapoler à partir du passé."

"En fait," Stacey ajoute, "même les choses que nous avons mis en place afin d'élever la contrainte doit être reexam ined-."

"Comment pouvons-nous faire ?" demande à Bob. "Il est impossible de tout remettre en question à chaque fois."

"Quelque chose est toujours manquant", Ralph résume.

Certainement quelque chose est toujours manquant.

"Alex, c'est à votre tour d'expliquer," dit Lou. "expliquer quoi ?"

"Pourquoi avez-vous prétendre qu'il est beaucoup mieux ?"

Je souris. Il est temps pour de bonnes nouvelles.

"boursiers, ce qui nous a empêchés de prendre une fois encore un autre saut sur la ligne de fond ? Rien, sauf pour la conviction que nous n'avons pas assez de capacité. Eh bien, maintenant nous savons différemment. Maintenant, nous savons que nous avons beaucoup de capacité libre."

Comment une capacité ne nous ont en fait ?

"Stacey, quelle proportion de la charge actuelle du four et le NCX10 est due à l'ordres fictifs ?"

"Environ vingt pour cent," dit-elle doucement.

"merveilleux", je frotte mes mains ensemble. "Nous avons suffisamment de capacité pour prendre réellement le marché. Je ferais mieux d'entraînement siège demain matin et avoir un coeur-à-coeur parler avec Johnny Jons. Lou, je vais certainement besoin de vous. Sur la deuxième pensée, Ralph, voulez-vous vous joindre à nous ? Et d'apporter votre ordinateur avec vous, nous allons leur montrer quelque chose."

38

Il est six heures du matin quand je prends Lou et Ralph à l'usine. Nous (JE) a décidé qu'il sera meilleur, car pick- ment à leurs maisons, j'ai dû quitter la maison près de cinq. En tout cas, nous n'allez probablement pas à dépenser plus de quelques heures au siège de sorte qu'il est raisonnable de supposer que nous serons de retour au travail dans l'après-midi.

Nous avons à peine parler. Ralph, sur le siège arrière, est occupé avec ses genoux- haut ordinateur. Lou pense probablement qu'il est encore au lit. Je roule sur pilote automatique. C'est, mon esprit est occupé à la construction d'Imagi- nary conversations avec Johnny Jons. J'ai à convince lui d'obtenir beaucoup plus de commandes pour notre usine.

Hier, dans le feu de la découverte de la quantité de ca- capacité que nous avons, j'ai regardé seulement sur le côté lumineux. Maintenant je me demande si je ne suis pas simplement demander des miracles.

J'ai revérifier les chiffres dans ma tête. Afin de remplir notre capa- cité Johnny devra trouver avec plus de dix millions de dollars de ventes supplémentaires. Il est tout à fait irréaliste qu'il détient tant dans sa manche.

Ainsi, compression, la mendicité, et suppliant techniques ne l'aide. Nous allons devoir trouver des idées novatrices. Eh bien, la vérité est que, jusqu'à présent, je n'ai pas été en mesure de proposer une. Espérons que Johnny a des idées intelligentes ; c'est lui qui est censé être l'expert en ventes.

"Je veux que vous rencontrez Dick, Pashky" Johnny Jons dit que nous entrons dans la petite salle de conférence. "C'est un de mes meilleurs éléments. Dévoués, professionnels, et surtout il est plein d'ap- proaches novatrices. Je pensais que ce serait une bonne idée pour vous de faire connaissance avec lui. Avez-vous l'esprit s'il se joint à nous ?"

"Au contraire," Je souris. "Nous avons besoin d'idées novatrices. Vous voyez, ce que je veux, c'est pour vous d'obtenir mes affaires supplémentaires de l'usine

-dix millions de dollars."

Johnny éclate de rire. "Jokers, vous tous en production sont merveilleux jokers. Dick, qu'est-ce que je vous dis ? C'est pas facile de traiter avec les directeurs d'usine. L'un me demande de persuader son client de payer une augmentation de 10 % dans le prix, un autre veut me débarrasser

D'une pile de vieux junk à prix fort, mais Alex, vous êtes le meilleur des dix millions de dollars !"

Il continue à rire, mais je n'ai pas inscritez-vous en.

"Johnny, mettez votre chapeau de pensée. Vous devez trouver plus d'ou- ders pour mon usine, dix millions de dollars de plus."

Il s'arrête de rire et me regarde, "vous êtes sérieux. Alex, qu'est arrivé à vous ? Vous savez combien il est difficile d'obtenir plus d'affaires ces jours, c'est Dog Eat Dog dehors là. Tout le monde est le cut- ting chaque la gorge de l'autre pour la commande la plus faible et vous parlez de dix millions de dollars de plus ?"

Je ne suis pas pressé de répondre. Je pencher en arrière dans mon siège et le regarder. Enfin je dis : Écoutez, Johnny, vous savez que mon usine a amélioré. Ce que vous ne connaissez pas est de savoir dans quelle mesure c'est amélioré. Nous sommes maintenant capables de fournir tout l'espace de deux semaines. Nous avons prouvé que nous ne jamais manquer une commande, pas même d'un jour. Notre qualité s'est améliorée dans la mesure où je suis sûr que nous sommes les meilleurs sur le marché. Nous sommes très sensibles, très rapide et surtout très fiable. Ce n'est pas un argumentaire de vente, c'est la vérité."

"Alex, je sais tout cela. Je l'entends à partir de la meilleure source, de mes clients. Mais cela ne signifie pas que je peux tourner immédiatement en argent comptant. Prenez le temps de vente, la crédibilité n'est pas construite du jour au lendemain, c'est un processus d'ual-. Et d'ailleurs, vous ne devriez pas se plaindre ; je suis amener ing- vous de plus en plus de ventes. Soyez patient et n'appuyez pas sur des miracles."

"J'ai vingt pour cent de la capacité nécessaire." Je dis, laissant pendre cette phrase dans l'air. De l'absence de réponse, je crois comprendre que Johnny ne voit pas la pertinence.

"J'ai besoin de vingt pour cent plus de ventes," je traduis pour lui.

"Alex, les ordres ne sont pas les pommes suspendues à des arbres. Je ne peux pas simplement aller cueillir quelques pour vous."

"Il doit être arrêtés que vous refusez, parce que l'exigence de qualité est trop élevé ou parce que le client demande à unrea- raisonnablement brefs délais de livraison ou quelque chose. M'obtenir les commandes."

"Vous ne le savez probablement pas à quel point l'économie est," il soupire. "Aujourd'hui, j'accepte n'importe quel ordre, tout ce qui bouge. Je sais que beaucoup de danse sera nécessaire ultérieurement, mais la pression est simplement trop élevé."

"Si la concurrence est féroce et l' économie est en très mauvais état",

Lou dit dans sa voix tranquille, "alors il faut que les clients sont communiqués pour des prix plus bas."

"Appuyez sur n'est pas le mot. Le serrage est beaucoup plus appropriée. Pouvez-vous imaginer, et ce n'est qu'entre nous, dans certains cas, je suis forcé d'accepter pour affaires pratiquement nulle marge."

Je commence à voir la lumière au bout du tunnel.

"Johnny, est-ce qu'ils exigent parfois des prix inférieurs à nos coûts ?"

"Parfois ? Tout le temps."

"Et que faites-vous ?" Je continue.

"Que puis-je faire ?" Il rit. "J'essaie d'expliquer du mieux que je peux. Il fonctionne même parfois."

J'ai avaler dur et dire, "je suis prêt à accepter des commandes de dix pour cent inférieur au prix de revient."

Johnny n'est pas pressé de répondre. Ses peuples' bonus sont basés sur le total des ventes de dollars. Finalement il dit, "l'oublier".

"Pourquoi ?"

Il ne répond pas. Je persiste, "Pourquoi devrais-je l'oublier ?"

"Parce que c'est idiot, parce qu'il n'a aucun sens des affaires," dit-il d'une voix dure, puis plus douce, "Alex, je ne sais pas ce que des astuces vous avez à l'esprit mais laissez-moi vous dire, toutes ces astuces ont une très courte durée de vie avant d'exploser dans votre visage. Pourquoi voulez-vous à la ruine une carrière prometteuse ? Vous avez fait un travail remarquable, pourquoi aller et mess it up ? En outre, si nous la baisse des prix pour un client, c'est juste une question de temps jusqu'à ce que les autres en savoir et exiger le même. Ce qui alors ?"

Il a un point. Le dernier argument indique que la lumière au bout du tunnel n'était qu'un train.

L'aide provient d'un côté inattendu.

"Djangler n'est pas connecté à nos clients réguliers," dit Dick avec hésitation. "En plus, avec les quantités qu'il vous demande, nous pouvons toujours nous lui avons donné un escompte de volume."

"L'oublier", Johnny est pratiquement crier. "Ce salaud nous demande de lui donner les marchandises essentiellement rien, pas d'hommes- tion qu'il veut nous faire expédier en France à nos frais."

Se tournant vers moi il dit, "Ce mec a chutzpah, c'est incroyable. Nous avons négocié pendant trois mois. Nous avons établi la crédibilité de l'autre, nous nous sommes mis d'accord sur les termes et conditions. Tout cela prend du temps. Il a demandé que tous les détails techniques que vous pouvez imag- ine, et nous ne parlons pas d'un ou deux produits, c'est pour presque toute la gamme. Pendant tout ce temps, pas même un mot à propos de

Les prix. À la fin, il y a tout juste deux jours, quand tout est décidé, il me les télécopies que nos prix ne sont pas acceptables et envoie sa contre-offre. Je m'attendais à ce que la chose habituelle, pour demander des réductions de prix de 10 pour cent, peut-être quinze pour cent étant donné les grandes quantités qu'il est disposé à acheter, mais non, ces Européens ont probablement une autre perception. Par exemple, modèle 12, celui que vous avez tiré sur un tel miracle. Notre prix est de neuf cent quatre-vingt-deux dollars. Nous le vendre à Burnside pour huit cent vingt-sept dollars ; ils sont un gros client et ils consomment de très grandes quantités de ce produit particulier. Le bâtard a eu le culot d'offrir sept cent un dollars. Avez-vous entendu cela ! Sept cent un dollars. Maintenant vous comprenez ?"

Je me tourne vers Ralph, "ce qui est notre modèle de coût matériel douze ?"

"Trois cent trente-quatre dollars et sept cents", Lou répond sans aucune hésitation.

"Johnny, êtes-vous sûr que l'acceptation de cette commande n'ont aucun impact sur nos clients nationaux ?"

"Non, à moins que nous sortons, et chanter sur les toits. Sur ce point, Dick est droit, pas d'impact. Mais l'idée est ridicule. Pourquoi perdre notre temps ?"

Je regarde Lou, il me fait signe.

"Nous allons la prendre," dis-je.

Quand Johnny ne répond pas, je le répète, "nous allons le prendre."

"Pouvez-vous expliquer ce qui se passe ?" Il a finalement dit, entre ses dents serrées.

"C'est très simple," Je réponds. "Je vous ai dit que j'ai une capacité de réserve. Si nous prenons cette commande, le seul frais remboursables à produire ces produits sera le coût des matériaux. Nous allons obtenir sept cent un dollars, et nous paierons trois cent trente-quatre dollars. C'est trois cent soixante-dix-huit dollars à la ligne du bas à l'unité."

"C'est trois cent soixante-six quatre-vingt-trois par unité, et vous avez oublié le fret," corrige-moi Lou.

"Je vous remercie. Quel est le transport de l'air par unité ?" Je demande à Johnny.

"Je ne me souviens pas, mais c'est pas plus de 30 dollars."

"On peut voir les détails de cette affaire ?" Je lui demande. "Ce que je m'intéresse particulièrement à l'Est, les quantités de produits par mois, et le prix."

Johnny me donne un long regard, puis se tourne vers Dick, "l'amener." "

Une fois que Dick est sur son chemin, Johnny dit dans une voix perplexe, "J'comprends pas. Vous souhaitez vendre en Europe pour un prix qui est beaucoup moins que ce que nous obtenons ici, encore moins que le coût de production, et vous prétendent toujours que vous allez faire beaucoup d'argent ? Lou, vous êtes un contrôleur, a-t-il du sens pour vous ?"

"Oui," dit Lou.

Voir la misérable expression sur le visage de Johnny, je saute en avant Lou a une chance d'expliquer. Les calculs financiers, montrent l'erreur de le 'produit' concept n'aidera pas, il sera simplement confondre Johnny encore plus qu'il est confus maintenant. Je décide de l'aborder sous un autre angle.

"Johnny, où préférez-vous acheter un appareil photo japonais, à Tokyo ou à Manhattan ?"

"dans Manhattan, bien sûr."

"Pourquoi ?"

"Parce qu'à Manhattan c'est moins cher, tout le monde le sait," Johnny dit avec confiance, ici il est sur la terre ferme. "Je connais un endroit sur quarante-septième rue où vous pouvez obtenir une bonne affaire- moitié prix par rapport à ce qu'ils m'ont demandé de payer à Tokyo."

Pourquoi croyez-vous qu'il est moins cher à Manhattan ?" Je demande, puis de répondre à ma propre question, "Ah, on le sait, les prix de transport doit être négatif."

Nous avons tous ri.

"O.K. Alex. Vous avez su me convaincre. Je ne comprends toujours pas mais si c'est bon pour les Japonais, il doit être rentable."

Nous travaillons sur les numéros pendant près de trois heures. C'est une bonne chose que j'ai porté les deux Ralph et Lou.

Nous calculer la charge que cette grande opération aura lieu sur les goulets d-pas de problème. Nous vérifier l'impact sur chacun des sept centres de travail problématique-deux pourrait atteindre la zone dangereuse, mais nous pouvons gérer. Nous calculons ensuite l' impact financier

-impressionnant. Très impressionnant. Enfin nous sommes prêts.

"Johnny, J'ai une autre question. Quelles garanties que les fabricants européens ne démarre pas une guerre des prix ?"

"Que pensez-vous des soins," Johnny pinceaux la question de côté. "Avec ces prix ridicules je vais bloquer Monsieur Djangler pendant au moins un an."

"Pas assez bon," dis-je.

"Maintenant vous êtes vraiment difficile. Je savais que c'était trop beau pour être vrai."

"Ce n'est pas le point, Johnny. Je souhaite utiliser cette transaction comme une tête de pont pour pénétrer l'Europe. Nous ne pouvons pas nous permettre une guerre des prix. Nous devons arriver à quelque chose d'autre en plus du prix, quelque chose qu'il sera très difficile de rivaliser avec nous. Dites-moi, quelle est la moyenne du temps d'approvisionnement en Europe ?"

"à peu près la même qu'ici, huit à douze semaines," répond-il.

"C'est bien. Monsieur votre promesse que s'il s'engage à les quantités par année, nous délivrerons une quantité raisonnable dans un délai de trois semaines à compter de la réception de ses fax."

Dans l'étonnement il demande, "vous êtes sérieux ?"

"très sérieux. Et en passant, je peux commencer à livrer immédiatement. J'ai tout ce qui est nécessaire pour la première expédition en stock."

"Je suppose que c'est votre cou," il soupire. "Ce que le diable, en tout cas vous aurez l'entière responsabilité d'ici peu. Si je n'entends pas parler de vous, je vous fax lui demain. Considère que c'est un fait accompli."

Ce n'est qu'après avoir retiré de l'aire de stationnement ne nous nous laissons aller, il nous faut plus de quinze minutes pour s'installer. C'est Ralph, Lou et plongez dans le polissage des nombres. De temps en temps qu'ils se présentent avec une légère correction, habituellement pas plus de quelques centaines de dollars. Par rapport à la valeur totale de l'opération c'est pas du tout important. Mais Lou est d'avis qu'il est relaxant.

Je n'attendez pas que cela me dérange pas. Je chante en haut de ma voix.

Il nous faut plus de la moitié de la maison jusqu'à ce qu'ils soient satis- fait. Lou annonce le nombre final. La contribution au résultat net de l'usine est un impressionnant de sept chiffres, un fait qui n'a pas dissuader de la spécification jusqu'au dernier cent.

"Tout à fait une affaire rentable," dis-je. "Et à penser que Johnny était sur le point de tomber. ... Quel étrange monde."

"Une chose est sûre," conclut Lou. "Vous ne pouvez pas compter sur les gens du marketing pour résoudre les problèmes de commercialisation. Ils sont cap- ment par les vieux, dévastatrices, des pratiques communes à une majorité encore plus importante que la production.

"Essayez d'imaginer," poursuit-il, "la réaction des gens quand je commence à leur expliquer qu'ils sont ceux qui croient trop dans la comptabilité des coûts."

"Oui, je soupire. "D'après aujourd'hui je ne devrais pas attendre beaucoup de l'aide de ces types. Même si, vous le savez, il y a peut-être quelque chose dans Dick."

"Difficile à dire," commente-t-il. "Surtout quand Johnny est le tenant si fort sous son pouce. Alex, comment allez-vous faire ?"

"quoi faire ?"

"Changer l'ensemble de division ?"

Qui met fin à mon euphorie. Damn you Lou, pourquoi avez-vous eu à le mettre ?

"Dieu ait pitié de moi," dis-je. "Hier, *nous* parlions de l'inertie. Nous se plaignent de l'inertie que nous avons. Comparer à l'inertie que nous allons faire face à la division."

Ralph rires, Lou gémit, et j'ai pitié de moi-même.

Cette semaine, même si nous avons fait ces progrès impressionnants, une chose était définitivement prouvée-Je suis toujours gérer par le siège de mon pantalon.

Prendre hier, par exemple. Si ce n'était pas de Ralph de l'instinct qu'il manquait quelque chose, nous n'aurions même pas remarqué l'énorme, ouvrir des possibilités. Ou aujourd'hui. Comment j'étais près à abandonner ? Si ce n'avait été de Lou de nous mettre sur la bonne voie

Je dois savoir à quelles sont les techniques de gestion je doit maîtriser. C'est tout simplement trop risqué de ne pas le faire. Je dois me concentrer sur elle. Je sais même pas par où commencer. . . .

Peut-être que j'étais en pressant sur la touche tout le long. Qu'est-ce que je dis à Julie au restaurant ? Mes propres mots écho dans ma tête : "Quand Jonas ont le temps d'apprendre ? Pour autant que je sache, il n'a jamais travaillé un seul jour de sa vie dans l'industrie. Il est un physicien. Je ne peux pas croire qu'un scientifique, assis dans sa tour d'ivoire, peut savoir tant de choses sur les réalités de l'atelier."

Et puis, l'idée de "scientifique" a de nouveau, lorsque Lou et Ralph se disputaient au sujet de l'utilité de la classification des données. Et j'ai moi-même fourni la réponse : comment fait-on pour re-vealing l'ordre intrinsèque ? Lou a demandé comme s'il s'agit d'une question rhétorique, comme si la réponse évidente est qu'il est impossible. Mais les scientifiques ne révèlent l'ordre intrinsèque des choses . . . et Jonas est un scientifique.

Quelque part dans la méthode scientifique est la réponse pour les techniques de gestion nécessaires. Il est évident. Mais que puis-je faire ? Je ne peux pas lire un livre de physique, je ne sais pas assez de mathématiques pour passer à travers même la première page.

Mais peut-être que je n'en ai pas besoin. Jonas a souligné qu'il n'était pas

Me demande de développer les méthodes, juste de déterminer clairement ce qu'elles devraient être. Peut-être qu'ouvrages de vulgarisation scientifique serait suffisante ? Je devrais au moins faire un essai.

Je dois aller à la bibliothèque et commencer à creuser. La première a été Newton physicien moderne, c'est probablement le point de départ.

Je suis assis à mon bureau, mes pieds sur le bureau et d'un air absent dans la salle.

Toute la matinée, j'ai eu seulement deux appels à la fois de Johnny Jons. D'abord il a appelé pour m'informer que l'accord avec les Français est signé. Il était très fier du fait qu'il a négocié une meilleure affaire que prévu ; en contrepartie de la souplesse et de l'immédiateté de notre réponse à leurs requêtes à venir, il a réussi à presser légèrement plus élevés.

La deuxième fois qu'il voulait savoir s'il pouvait approcher nos clients nationaux avec le même concept. C'est, à tirer pour un contrat de longue durée où seulement l'ensemble des quantités annuelles sont fixes, et nous promettons trois semaines de livraison pour toute demande spécifique.

Je l'ai assuré que nous n'avons pas de problème de répondre, et l'a encouragé à aller de l'avant.

Il est très enthousiaste. Je suis loin de là.

Tout le monde est occupé. Le lancement de ce nouveau pacte énorme les a rendus très occupés. Je suis le seul qui n'a rien à voir. Je me sens inutile. Où sont les jours du téléphone de sonner, quand j'ai eu à courir d'une question importante à l'autre, quand il n'y avait pas assez d'heures dans la journée ?

Tous ces appels et réunions ont été la lutte contre les incendies. Je rappelle à mon auto-. Pas de feux, pas de combats. Maintenant, tout se passe bien, presque trop bien.

En fait, ce qui m'inquiète c'est que je sais ce que je devrais faire. J'ai besoin de garantir que la situation actuelle va continuer, que les choses sont pensés à l'avance afin de forêt ne sera pas sortir. Mais cela signifie qu'il faut trouver la réponse à la question de Jonas.

Je me lève et partir. En sortant je dis à Fran, "Dans le cas peu probable que quelqu'un a besoin de moi, je serai à la bibliothèque publique." "C'est tout pour aujourd'hui," je dis et fermer le livre. Je me lève et stretch, "Julie, vous joindre à moi pour une tasse de thé ?"

"Bonne idée, je suis à vous dans une minute."

"Vous êtes vraiment," je commente comme elle me rejoint à la table de la cuisine.

"Ouais, c'est fascinant."

Je la remette une tasse fumante. "Ce qui peut être si fascinant à propos de la philosophie grecque ?" Je me demande à haute voix.

"Ce n'est pas ce que vous pensez, dit-elle en riant. "Ces dialogues de Socrate sont vraiment intéressants."

"Si vous le dites," je n'essaie pas de cacher mon scepticisme.

"Alex, vos perceptions sont tous mauvais, c'est pas du tout comme ce que vous pensez."

"Alors qu'est-ce ?" Je demande.

"Eh bien, c'est difficile à expliquer", a-t-elle des haies. "Pourquoi ne pas essayer de les lire vous-même ?"

"Peut-être qu'un jour je le ferai," je dis, "mais pour le moment j'ai assez de lecture à faire."

Elle prend une gorgée de sa tasse. "Avez-vous trouvé ce que vous cherchez ?"

"Pas vraiment," J'admets. "La lecture de livres de vulgarisation scientifique ne mène pas directement à des techniques de gestion. Mais j'ai commencé à voir quelque chose d'intéressant."

"OUI ?" dit-elle de manière encourageante.

"C'est la façon dont les physiciens s'approchent d'un objet ; il est si bien différente de ce que nous faisons dans les affaires. Ils n'ont pas commencer par recueillir autant de données que possible. Au contraire, ils commencent par un phénomène- phe, un fait de la vie, presque au hasard, puis ils soulèvent une hypothèse : une hypothèse d'une cause plausible à l'existence de ce fait. Et voici la partie intéressante. Tout semble reposer sur l'une relation clé : si ... Alors."

Cette dernière phrase fait Julie pour redresser jusqu'à sa chaise. "continuez", dit-elle.

"Ce qu'ils réellement est de déduire des résultats inévitables logiquement de leur hypothèse. Ils disent : Si l'hypothèse est juste alors, logiquement, un autre fait doit aussi exister. Avec ces dérivations logiques ils ouvrir tout un éventail d'autres ef- fets. Bien entendu, l'effort important est de vérifier si les effets prévus existent. Comme de plus en plus de prévisions sont veri- fait, il devient plus évident que l'hypothèse sous-jacente est correcte. Pour lire, par exemple, comment Newton a fait pour la loi de la gravité est fascinant."

"Pourquoi ?" demande-t-elle, comme si elle connaît la réponse mais est impatient d'entendre de moi.

"Les choses commencent à être connecté à l'autre. Les choses que nous n'avons jamais pensé étaient liées commencent à être fortement connecté à l'autre. Une seule cause commune est la raison d'un très large spectre d'effets différents. Vous connaissez Julie, c'est comme commander est construit à partir du chaos. Ce qui peut être plus beau que cela ?"

Avec les yeux étincelants qu'elle demande, "Savez-vous ce que vous venez de décrire ? Les dialogues socratiques. Ils sont fait exactement de la même manière, par exactement la même relation, si ... Puis. Peut-être la seule différence est que les faits ne concernent pas le matériel, mais le comportement humain."

"intéressant, très intéressant. Venez pour penser à elle," je dis, "mon domaine, de la gestion, il y a à la fois le matériel et les gens être- havior. Si la même méthode peut être utilisée pour chaque alors il est proba- bly la base pour Jonah's techniques."

Elle y réfléchit pendant un moment. "Vous avez probablement raison. Mais si vous êtes alors je suis prêt à parier que quand Jonas commence à vous enseigner ces techniques vous trouverez qu'ils sont beaucoup plus que des techniques. Ils doivent être processus de pensée."

Chacun de nous plonger dans nos pensées.

"Où est-ce que nous prenons à partir d'ici ?"

"Je ne sais pas," Je réponds. "Franchement, je ne pense pas que toutes cette lecture obtient vraiment me rapproche de répondre à la question de Jonas. Re- membre ce qu'il a dit ? 'Je ne te demande pas de développer les techniques de gestion, qu'à déterminer ce qu'elles devraient être."

J'ai peur que j'essaie d'aller à l'étape suivante, pour les développer. De- termining les techniques de gestion doit venir de lui-même, la nécessité d'examiner la façon dont j'ai actuellement l'exploitation et puis essaie de savoir comment je doit fonctionner."

39

"Tout message ?" Je demande à Fran.

"Oui," répond-elle, à ma grande surprise. "à partir de la loi de pêche. Il veut vous parler."

J'ai lui sur le téléphone. "Hé Bill, quoi de neuf ?"

"Je viens de recevoir vos numéros pour le dernier mois," dit-il. "Félicitations hotshot, vous avez certainement fait valoir votre point de vue. Je n'ai jamais rien vu même à distance près de cela."

"Merci," dis-je heureux. "Au fait, quels sont les résultats à l'usine Hilton Smyth ?"

"Vous devez tourner le poignard, hein ?" Il rit. "Comme vous prédicted, Hilton ne se porte pas trop bien. Ses indicateurs continuent de s'améliorer, mais sa ligne de fond continue de sombrer dans le rouge."

Je ne peut pas contenir de moi-même, "je vous ai dit que ces indicateurs sont fondés sur les meilleures et qu'ils n'ont rien à voir avec l'image mondiale."

"Je sais, je sais," il soupire. "En fait, je pense que je le savais depuis le début, mais je pense que une vieille mule comme moi a besoin de voir la preuve en noir et rouge. Eh bien, je crois que j'ai enfin vu."

"Il est temps", je pense qu'à moi-même mais pour le téléphone je l'ai dit, "Alors, quelle est la prochaine étape ?"

"C'est en fait la raison pour laquelle je vous ai appelés, Alex. J'ai passé toute la journée d'hier avec Ethan Frost. Il me semble qu'il est en accord avec vous, mais je ne peux pas comprendre de quoi il parle." Le projet de loi semble assez désespérée. "Il était une fois que j'ai cru comprendre tout cela Mumbo Jumbo de 'coût des marchandises vendues et des écarts, mais après hier, c'est évident que je ne vois pas. J'ai besoin de quelqu'un qui peut me l'expliquer en termes de droit, quelqu'un comme vous. Vous n tous comprendre cela, n'est-ce pas ?"

"Je pense que je fais," Je réponds. "En fait c'est très simple. C'est une question de. . ."

"Non, non," il m'interrompt. "Pas sur le téléphone. En outre, vous avez à venir ici de toute façon seulement un mois, vous devriez vous familiariser avec les détails de votre nouvel emploi."

"Demain matin d'accord ?"

"Pas de problème," répond-il. "Et Alex, vous avez à m'expliquer ce que vous avez fait à Johnny Jons. Il va réclamer-

Ing que nous pouvons faire beaucoup d'argent si nous vendons ci-dessous ce qu'il coûte à produire. C'est pure foutaise." Je ris, "a demain."

Bill Peach abandonner ses indicateurs précieux ? C'est quelque chose que j'ai à dire à tout le monde ; ils n'aurez jamais le croire. Je vais à don-ovan's office, mais il n'est pas là, et il n'est Stacey. Ils doivent être sur le sol. Je demande à Fran pour les localiser. En attendant, je vais à Lou pour lui dire la nouvelle.

Stacey me parviennent. "Hey boss, nous avons quelques problèmes ici. Peut-on venir dans une demi-heure ?"

"Pas d'urgence," dis-je. "C'est pas si important, prenez votre temps." "Je ne suis pas d'accord," dit-elle. "Je crains que c'est important." "De quoi parlez-vous ?"

"Il a probablement commencé," répond-elle. "Bob et moi dans votre bureau dans une demi-heure. D'accord ?"

"Okay," je dis, assez perplexe.

"Lou, savez-vous ce qui se passe ?" Je demande.

"Non." dit-il. "à moins que naturellement, vous faites allusion au fait que Stacey et Bob ont été occupés pendant la semaine dernière, à l'expeditors."

"Ils sont ?"

"Pour faire une histoire courte," conclut Bob l'exposé de la dernière heure, "déjà douze centres de travail sont des heures supplémentaires imprévues sur."

"La situation est hors de contrôle", Stacey se poursuit. "Yesterday un ordre n'a pas été livré à temps, aujourd'hui trois autres seront retardés pour sûr. Selon Ralph, nous sommes en descente à partir de là. Il affirme qu'avant la fin du mois nous allons manquer la date d'expédition sur environ vingt pour cent de nos commandes, et non pas par un ou deux jours."

Je regarde mon téléphone. Cela ne prendra pas plus de quelques jours et ce monstre sonne outre du crochet avec furieux les plaintes. C'est une chose d'être toujours mauvais ; les clients sont habitués et ils se protéger par des actions ou des tampons de temps. Mais maintenant nous avons l'embaras, ils sont déjà utilisés à notre bonne performance.

C'est bien pire que j'ai imaginé. Il pourrait ruiner l'usine.

Comment se fait-il ? Où est-ce que j'ai égarés ?

"Comment se fait-il ?" Je leur demande.

"Je vous ai dit," dit Bob. "L'arrêté no 49318 est bloqué en raison de . . ."

"Pas de Bob," Stacey l'arrête. "C'est pas les détails qui sont importants. Nous devrions rechercher le problème central. Alex, je pense que nous avons simplement accepté plus de commandes que nous pouvons traiter."

"C'est évident," dis-je. "Mais comment se fait-il ? Je pensais que nous avons vérifié que les goulets d'avoir suffisamment de capacité. Nous avons également vérifié vos sept autres centres de travail problématiques. N'avons-nous fait une erreur dans les calculs ?"

"probablement", Bob réponses.

"probablement pas", est la réponse de Stacey. "Nous avons vérifié et revérifié."

"Alors ?"

"Alors, je ne sais pas," dit Bob. "Mais il n'a pas d'importance. Nous devons faire quelque chose maintenant, et vite."

"Oui, mais quoi ?" Je suis un peu impatient. "Tant que nous ne savons pas ce qui a causé la situation, le mieux que nous pouvons faire est de jeter les poinçons dans toutes les directions. C'était notre ancien mode de fonctionnement. J'avais espéré que nous avons appris mieux."

J'accepte leur manque de réponse qu'un accord et de continuer, "Let's call Lou et Ralph et avancez dans la salle de conférence. Nous devons mettre nos têtes ensemble pour comprendre ce qui se passe vraiment."

"rétablir les faits", dit Lou après moins de 15 minutes. "Bob, êtes-vous convaincu que vous avez besoin de garder à l'aide de tant d'heures supplémentaires ?"

"Les efforts de ces derniers jours m'ont convaincu que même avec les heures supplémentaires nous allons manquer des dates d'échéance," Bob réponses.

- Je vois, Lou n'a pas l'air trop heureux. "Ralph, êtes-vous convaincu qu'à la fin du mois, en dépit des heures supplémentaires, nous allons être en retard sur de nombreux ordres ?"

"Si nous ne trouvons pas une façon intelligente de résoudre ce désordre, sans aucun doute," Ralph réponses en toute confiance. "Je ne peux pas vous dire le montant en dollars, qui dépend de décisions de Stacey et Bob de combien d'heures supplémentaires à utiliser et dont les commandes d'accélérer. Mais c'est dans le quartier de plus d'un million de dollars."

"C'est mauvais," dit Lou. "Je vais devoir reprendre mes prévisions."

Je lui jeter un regard meurtrier. C'est le dommage majeur qu'il voit ? Refaire la prévision !

"Pouvons-nous aborder le véritable problème ?" Je dis dans une voix de congélation. Elles tournent toutes à moi en attente.

"L'écoute à nouveau à ce que vous dites, je ne vois pas de problème majeur," dis-je. "Il est évident que nous avons essayé d'avaler des plus grands que le ventre. Ce que nous avons à faire est de déterminer de combien puis compenser. C'est aussi simple que cela."

Lou hoche la tête en approbation. Bob, Ralph, et Stacey continuent à me regarder avec poker face. Ils ont même. Il doit y avoir quelque chose qui cloche dans ce que j'ai dit, mais je ne vois pas quoi.

"Ralph, de combien d'étranglement sont nos surchargées ?" Je demande.

"Ils ne sont pas surchargés," dit-il sèchement. "Pas de problème," de conclure. "Alors . . ." "Il n'a pas dit cela," Stacey me coupe.

"Je ne comprends pas," dis-je. "Si les blocages ne sont pas surchargés puis . . ."

Le maintien d'un visage inexpressif, elle dit "de temps à autre l'étranglement sont affamés. Alors le travail vient à eux dans une grosse vague."

"Et alors," Bob continue, "nous n'avons pas de choix que d'aller en prolongation. C'est le cas dans toute l'usine. Il semble que l'étranglement se déplacent tout le temps."

Je suis assis tranquillement. Que pouvons-nous faire maintenant ?

"Si c'était aussi facile que de déterminer certaines surcharges," dit Stacey, "vous ne pensez pas que nous aurions facilement résoudre ?"

Elle a raison. J'ai plus confiance en eux. "Mes excuses", je mutter.

Nous sommes assis en silence pendant une minute. Puis, Bob s'exprime, "Nous ne pouvons pas gérer les priorités en brassant et en heures supplémentaires. Nous avons déjà essayé cela pendant plusieurs jours. Il pourrait contribuer à sauver certaines commandes spécifiques mais il jette l'ensemble de l'usine dans le chaos et puis beaucoup d'autres commandes sont en difficulté."

"Oui," Stacey est d'accord. "La force brutale semble nous pousser de plus en plus dans la spirale. C'est pourquoi nous avons demandé cette rencontre."

J'accepte la critique.

"Ok, c'est évident que nous avons de l'aborder n'importe qui a obtenu systématiquement une idée par où commencer ?"

"Peut-être que nous devrions commencer par examiner une situation où nous avons un étranglement." Ralph suggère avec hésitation.

"Quel est le point ?" Bob objets. "Nous avons maintenant le contraire."

Nous sommes confrontés à de nombreux voyages, d'étranglement." Il est évident qu'ils ont eu cette discussion avant.

Je n'ai pas d'autre proposition, ni n'importe qui d'autre. Je décide de jouer sur Ralph's intuition. Il a travaillé dans le passé.

"Veuillez poursuivre," Je dis à Ralph.

Il va à l'office et prend la gomme.

"Au moins, ne pas effacer les cinq étapes," Bob protestations.

"Ils ne semblent pas nous aider beaucoup," Ralph rire nerveusement. "Identifier les contraintes du système", a-t-il dit. "Ce n'est pas le problème maintenant. Le problème est que l'étranglement se déplacent dans l'endroit."

Néanmoins, il met la gomme vers le bas et se tourne vers le tableau de conférence. Il dessine une ligne de cercles.

"Supposons que chaque cercle représente un centre de travail", a-t-il commence à expliquer. "Les tâches sont découlant de la gauche vers la droite. Maintenant, supposons que c'est un étranglement," et il marque l'un des cercles au milieu d'un grand X.

"Très agréable", dit Bob, sarcastique. "Et maintenant ?"

"Maintenant, nous allons introduire Murphy dans la photo", Ralph re- sponds avec calme. "Supposons que Murphy hits directement sur la bouteille- cou."

"Alors la seule chose à faire est de tout coeur, malédiction" Bob crache. "Le débit est perdu."

"Correct," dit Ralph. "Mais que se passe-t-il lorsque Murphy hits partout avant l'embouteillage ? Dans ce cas, le flux de tâches à l'étranglement est temporairement arrêté et l'étranglement est affamé. N'est-ce pas notre cas ?"

"Pas du tout", Bob les balais, il loin. "Nous n'avons jamais utilisé de cette façon. Nous assurez-vous toujours qu'une partie de l'inventaire s'accumule en face de l'étranglement, ainsi quand une ressource en amont est en panne pendant un certain temps, le goulot peut continuer à travailler. En fait, Ralph, nous avons tant il y a de l'inventaire que nous avons dû étouffer le matériel de presse à l'étage. Allez," dit-il avec impatience, "c'est exactement ce que vous faites sur vos ordinateurs. Pourquoi avons-nous à régurgiter ce que nous connaissons tous par cœur ?"

Ralph remonte à son siège. "Je me demande si nous avons vraiment savoir combien d'inventaire nous devrait permettre d'accumuler en face de l'étranglement ?"

"Bob, il a un point," Stacey remarques.

"Bien sûr, j'ai", Ralph est vraiment agacé. "Nous voulions que l'inventaire de trois jours, en face de chaque problème. J'ai commencé avec

Matériel libérant deux semaines avant qu'elle était due à l'étranglement. Puis il s'est avéré que c'est trop bien, donc j'ai coupé à une semaine et tout va bien. Maintenant il n'est pas correct."

"Alors l'augmenter de nouveau," dit Bob.

"Je ne peux pas," Ralph sons désespérés. "Il va augmenter notre avance au-delà de ce que nous avons en ce moment promesse."

"Quelle est la différence ?" Bob hurle. "En tout cas nous sommes glissé sur nos promesses."

"Attendez, attendez," je coupe dans leur querelle. "Avant de faire quoi que ce soit, drastiques je veux comprendre mieux. Ralph, revenons à votre photo. Comme Bob l'a fait remarquer, nous ne tenir certaines actions de face de l'étranglement. Maintenant supposons que Murphy hits quelque part avant l'embouteillage, alors quoi ?"

"Alors," dit Ralph patiemment, "le flux des pièces à la bouteille- cou s'arrête, mais l'embouteillage, en utilisant le stock accumulé juste en face d'elle, continue de travailler. Bien sûr qui mange dans le stock et donc, si l'on ne construit pas assez de stock pour commencer, l'étranglement pourraient diminuer."

"Quelque chose ne correspond pas." dit Stacey. "D'après ce que vous venez de dire, nous devons garantir la continuité de l'activité de l'étranglement par la construction d'actions qui va durer plus que le temps de surmonter Murphy sur la ressource en amont."

"Bon", dit Ralph.

"Tu ne vois pas qu'il ne peut pas être l'explication ?" dit Stacey. "Pourquoi ?"

Ralph ne l'obtiennent pas, et moi non plus.

"Parce que le temps de surmonter un problème en amont n'a pas changé, nous n'avons pas de grandes catastrophes naturelles ces derniers temps. Donc, si le stock était suffisante pour protéger les goulets d'avant, il doit être suffisant maintenant aussi bien. Pas de Ralph, c'est pas une question d'insuffisance de stocks, c'est tout simplement de nouveaux goulets d'errance."

"Je suppose que tu as raison."

Peut-être que Ralph est convaincu par l'argument de Stacey, mais je ne suis pas.

"Je pense que Ralph a peut-être raison après tout," dis-je. "Nous avons juste à porter sa ligne de pensée un peu plus loin. Nous avons dit que lorsque l'un des ressources en amont descend, l'embouteillage commence à manger dans son stock. Une fois que le problème est corrigé, qu'est-ce que toutes les ressources en amont ont à faire ? Rappelez-vous, s'il y a une chose que nous pouvons être sûrs c'est que Murphy va frapper à nouveau."

"Toutes les ressources en amont", Stacey réponses, "ont maintenant de re- construire l'inventaire en face de l'étranglement, avant de Murphy hits

De nouveau. Mais quel est le problème ? Nous avons libéré assez de matériau pour eux."

"C'est pas le matériau qui m'inquiète," dis-je. "C'est la ca- capacité. Vous voyez, quand le problème qui a causé l'arrêt est surmontée, la ressources en amont n'ont pas seulement de fournir la consommation actuelle de l'étranglement, en même temps qu'ils ont à reconstruire l'inventaire."

"C'est exact," Bob chevrons. "Cela signifie qu'il y a des moments où la non-étranglement doit disposer d'une capacité plus grande que le bot- tlenecks. ./Vow je comprends. Le fait que nous avons d'étranglement et d'étranglement non n'est pas parce que nous avons conçu l'usine très mal. C'est un must. Si les ressources en amont n'ont pas de capacité de réserve, nous ne serons pas en mesure d'utiliser même une seule ressource au maximum ; la famine s'y opposent."

"Oui," dit Ralph. "Mais maintenant, la question est que d'une capacité, avons-nous besoin ?"

"Non, ce n'est pas la question," J'ai corriger doucement de lui. "Tout comme votre question précédente, "combien avons-nous besoin d'inventaire ?" n'est pas la vraie question."

"Je vois," Stacey, songeur. "C'est un compromis. L'inventaire plus nous permettre avant l'embouteillage, le plus de temps est disponible pour les ressources en amont à rattraper, et ainsi, en moyenne, elles ont besoin de moins de capacité de réserve. L'inventaire des pièces de rechange plus le moins ca- capacité et vice versa."

"Maintenant, c'est clair ce qui se passe," Bob continue. "Les nouvelles commandes ont modifié l'équilibre. Nous avons pris plus de commandes, qui par elles-mêmes ne s'est pas n'importe quelle ressource dans une nouvelle d'étranglement, mais ils n'réduire considérablement la quantité de capacité libre sur la non-d'étranglement, et nous n'avons pas compenser avec des inventaires plus conservateur de l'avant de l'étranglement."

Tout le monde est d'accord. Comme d'habitude, lorsque la réponse émerge enfin c'est de simple bon sens.

"d'accord Bob," dis-je. "Qu'est-ce que vous pensez que vous devriez faire maintenant ?" Il prend son temps. Nous nous attendre.

Enfin il tourne à Ralph et dit : "Nous avons des promesses de délais de livraison très courts sur seulement un petit pourcentage de nos prises de commandes. Pouvez-vous identifier ces commandes sur une base continue ?"

"Pas de problème", répond à Ralph.

"Okay," Bob continue. "Pour ces ordres, continuer à re- matériel de location une semaine à l'avance. Pour tous les autres, l'augmenter à

Deux semaines. Espérons que ce sera assez. Maintenant, nous devons reconstruire l'inventaire en face de l'étranglement et en face de l'Assemblée générale. Stacey, prendre toutes les mesures nécessaires pour mettre l'usine, et je veux dire tous les non-d'étranglement, de travailler tout au long de la fin de semaine. N'acceptez pas toutes les excuses, c'est une urgence. Je vous informe que la vente jusqu'à nouvel avis ils ne devraient pas promettre toute livraison en moins de quatre semaines à compter de la réception de la commande. Il mettra en péril leur nouvelle campagne, mais c'est la vie."

Juste devant nos yeux le bâton a été adopté. Il est évident qui est le patron maintenant. Je suis fière et jalouse en même temps.

"Bob a pris en charge très bien," dit Lou au moment d'entrer dans mon bureau. Au moins ce front est couvert."

"Oui," Je suis d'accord. "Mais j'ai horreur de le mettre dans une position où ses premières actions indépendantes sont si négatives."

"Négatif?" demande à Lou. "Que voulez-vous dire par négatif?"

"Toutes les actions qu'il est forcé de prendre mènent dans la mauvaise direction." Je réponds.

"Bien sûr, il n'a pas de choix, l'alternative est bien pire, mais quand même. . . ."

"Alex, je suis probablement plus épaisse que d'aujourd'hui, mais je ne comprends vraiment pas. Que voulez-vous dire par 'menant dans la mauvaise direction ?' "

"Tu ne vois pas?" Je suis irrité par l'ensemble de la situation. "Quel est le résultat inévitable des ventes dit qu'ils devraient citer quatre semaines de livraison? Rappelez-vous, il y a seulement deux semaines, nous sommes allés hors de notre manière de les persuader de citer deux semaines. Ils n'avaient pas beaucoup confiance alors. Maintenant, il va les faire tomber l'ensemble de la campagne de vente."

"Que pouvons-nous faire?"

"probablement rien. Mais cela ne change pas le résultat final ; l'avenir le débit est bas."

"Je vois," dit Lou. "Au-dessus, les heures supplémentaires sont en hausse significative ; placer la plante à travailler le week-end va consommer l'ensemble du budget des heures supplémentaires pour le trimestre."

"Oubliez le budget," dis-je. "Quand Bob est à signaler, je vais être le président de chambre. L'augmentation du nombre d'heures supplémentaires est l'augmentation des frais d'exploitation-. Le fait est que le débit sera bas, op- frais d'exploitation seront de plus en plus haut et les tampons signifie que l'inventaire sera en place. Tout est en mouvement dans le sens opposé de ce qu'il devrait."

"Ouais," il est d'accord.

"Quelque part, j'ai fait une erreur," dis-je. "Une erreur que maintenant nous pousse à tirer vers l'arrière. Vous connaissez Lou, nous ne savons toujours pas ce que nous faisons. Notre capacité à voir ce qui se trouve dans notre resem- bles que des grains de beauté. Nous réagissons plutôt que de planification."

"Mais vous devez convenir que nous réagissons beaucoup mieux qu'avant."

"Ce n'est pas un vrai confort Lou, nous sommes également bien plus rapidement qu'avant. Je me sens comme si je suis à la conduite uniquement dans le rétroviseur, et ensuite, lorsqu'il est presque trop tard, nous faire les corrections de parcours de dernière minute. Il n'est pas assez bon. Il n'est certainement pas assez bon."

40

Je suis sur le retour de l'administration centrale avec Lou. Nous avons fait cela tous les jours pendant les deux dernières semaines. Nous ne sommes pas dans ce qu'on pourrait appeler une humeur joyeuse. Nous savons maintenant que chaque petit détail de ce qui se passe dans la division, et la photo ne semble pas bon du tout. Le seul point positif est de mon usine. Non, je dois m'habituer au fait que c'est Donovan's plant. Et ce n'est pas un point positif, c'est un euphémisme. C'est le vrai Sauveur.

Donovan a réussi obtenir tout sous contrôle avant que les clients avaient une raison de se plaindre. Il lui faudra du temps pour regagner la confiance de nos commerciaux, mais avec moi en appuyant sur de l'autre côté, il ne faudra pas longtemps avant qu'il soit d'accord.

Cette plante est tellement bonne que Lou et moi ont été égarés pendant un certain temps. Les rapports sur la division nous a donné l'impression que la situation est plutôt bonne. Seulement lorsque nous avons procédé à l'élaboration de travail séparant Donovan's était la vraie photo exposés. Et ce n'est pas joli. Il est réellement tout à fait désastreux.

"Lou, je pense que nous avons fait la même chose que nous savions que nous ne devrions pas le faire."

"De quoi parlez-vous ?" dit-il. "Nous n'avons pas encore rien fait."

"Nous avons recueilli des données, des tonnes de données."

"Oui, et il y a un problème avec les données," dit-il. "Franchement, je n'ai jamais vu une telle mauvaise place. Chaque rapport est manquant au moins des détails. Vous savez ce que j'ai trouvé aujourd'hui ? Ils n'ont même pas un rapport sur la fin de recevoir. L'information est là mais-pouvez-vous croire, c'est éparpillé dans au moins trois endroits différents. Comment peuvent-ils fonctionner de cette façon ?"

"Lou, vous êtes à côté de la question."

"Suis-je ? Savez-vous qu'avec une bonne attention Nous pouvons réduire les créances ouvertes par au moins quatre jours ?"

"Et qui va sauver la division," dis-je sarcastiquement. "Non," dit-il en souriant. "Mais il va nous aider."

"Va-t-il ?"

Lorsque Lou ne répond pas je continue, "Croyez-vous vraiment que cela aidera ? Regardez Lou, qu'avons-nous appris ? Qu'est-ce que vous dites vous-même quand vous avez demandé pour l'emploi ? Vous souvenez-vous encore ?"

Irrité Il Dit, "Je Ne pas Savoir Ce que Vous êtes Parler À propos. Tu ne veux pas de moi pour corriger les choses qui sont manifestement mal ?" Comment vais-je faire pour le lui expliquer ? J'essaie à nouveau.

"Lou, supposons que vous n'réussir dans la collecte de quatre jours au cours de l'ouvrir à recevoir. De combien de débit, inventaires tory, d'exploitation et d'être amélioré ?"

"Ils vont tous être légèrement améliorée", dit-il. "Mais l'impact majeur sera sur la trésorerie. Vous ne devriez pas éternuer à quatre jours de l'argent. En outre, l'amélioration de la division a besoin de beaucoup de petites étapes. Si ev- eryone n sa part, ensemble, nous pouvons soulever."

Je roule en silence. Ce que Lou a dit a du sens, mais de toute façon je sais qu'il a tort. Erreur mortelle.

"Lou, m'aider ici. Je sais que l'amélioration de la division va exiger beaucoup de petites améliorations, mais . . ."

"Mais quoi ?" dit-il. "Alex, vous êtes trop impatient. Vous savez ce qu'on dit, Rome ne s'est pas construite en un jour."

"Nous n'avons pas des centaines d'années."

Lou a raison, je suis impatient. Mais ce que je ne devrais pas être ? Avons-nous sauvegarder notre usine en étant patient ? Et puis je le vois. Oui, beaucoup de petites actions sont nécessaires, mais cela ne signifie pas que nous pouvons nous permettre d'être satisfait avec les mesures qui améliorent la situation. Nous devons pleinement- soins de choisir ceux de se concentrer sur, sinon. . . .

"Lou, permettez-moi de vous poser. Combien de temps faudra-t-il de modifier, à des fins internes, la façon dont nous évaluons inventaire ?"

"Le travail mécanique n'est pas un vrai problème, qui ne prend pas plus de quelques jours. Mais si vous faites allusion à la travail qu'il faudra pour expliquer les ramifications, à expliquer aux gestionnaires comment cette af- fets leurs décisions au jour le jour, c'est une autre histoire. Avec con- centré > s'effort, je dirais qu'il va prendre des semaines."

Maintenant je suis sur un terrain solide.

"Quoi, pensez-vous, est l'impact de la façon dont nous avons actuellement d'évaluer l'inventaire sur les niveaux de stocks finis que la divi- sion détient actuellement."

"significatif", dit-il.

Comment "significatif", je presse. "Pouvez-vous me donner un numéro ?"

"J'ai bien peur que non. Même pas une évaluation significative."

"Nous allons essayer de le faire ensemble," dis-je. "Avez-vous remarqué l'augmentation des stocks de produits finis que la division est maintenant ?"

"Oui, j'ai," répond-il. "Mais pourquoi êtes-vous surpris ? C'est exactement ce qui devrait être prévu. Les ventes sont en baisse et les pres-

Sûr d'enregistrer des bénéfices est en place, afin de construire le stock de produits finis pour générer des bénéfices d'inventaire fictif. Je vois ce que vous voulez dire. Nous pouvons prendre l'augmentation des stocks de produits finis comme un indicateur de l'impact de la façon dont nous la valeur des stocks. Wow, c'est environ 70 jours !"

"Belle," dis-je. "le comparer à vos quatre jours de créances. Sur ce qu'il vous travailler ? De plus," je continue à marteler, "quel est l'impact sur le débit ?"

"Je ne vois pas," répond-il. "Je vois très clairement l'impact sur les espèces, sur les stocks, et sur les dépenses d'exploitation, mais pas sur le débit."

"Ne pensez-vous pas ?" Je dis sans pitié. "Quelle était la raison qu'ils nous ont donné de ne pas introduire les nouveaux modèles ? Vous pouvez re- appel ?"

"Oui," dit-il lentement. "Ils sont convaincus que l'introduction de nouveaux modèles l'oblige à déclarer toutes les anciennes, elles sont maintenant en stock comme obsolètes. Qui pourrait entraîner un coup majeur à la ligne du bas."

"Alors, nous continuons à offrir la vieille substance plutôt que la nouvelle. Nous continuons à perdre des parts de marché, mais c'est mieux que de mordre la balle de radiations. Comprenez-vous maintenant l'impact qu'il a sur le débit ?"

"Oui, je le fais. Vous avez raison. Mais Alex, vous savez quoi ? Avec quelques efforts supplémentaires je pense que je peux gérer les deux. Je peux travailler sur le problème de la façon dont nous la valeur des stocks et en même temps organiser pour plus d'attention sur les créances."

Il n'a toujours pas compris mais maintenant je crois que je sais comment le gérer.

"Qu'en est-il de l'usine indicateurs ?" Je lui demande. "C'est une véritable boîte de Pandore" il soupire.

"Quel est le dommage ? Légèrement plus grandes que quatre jours ? Et que dire du fait que les ventes continuent de juger chances selon le produit 'officielle' des coûts et marges souhaitable. Ou pire encore, qu'ils vont chercher tout ce qu'ils peuvent vendre au-dessus du coût variable. Quel est le préjudice ? Et que dire des prix de transfert entre nous et les autres divisions ; c'est un vrai tueur. Voulez-vous plus ?"

"Stop, stop," il leva ses mains. "Vous avez fait votre point de vue. Je suppose que j'étais enclin à traiter les créances ouvertes question juste parce qu'il y je sais quoi faire, alors que dans tous les autres . . ."

"Peur ?" Je demande.

"Franchement, oui."

"Alors, suis-je, moi aussi." Je mutter. "Par où commencer ? Où devons-nous continuer ? Sur ce que nous devrions nous concentrer sur ce que d'abord, second ? C'est extraordinaire."

"Nous avons besoin d'un processus," dit-il. "C'est évident. C'est dommage que le processus en cinq étapes que nous avons développé s'est avéré être faux. Non . . . Attendez une minute, Alex, c'est pas le cas. À la fin, le problème n'est pas errer d'étranglement. C'était le manque de protection pour l'étranglement existants. Peut-être pouvons-nous utiliser ce processus en cinq étapes ?"

"Je ne vois pas comment, mais il vaut la peine de le vérifier. Doit-on la tête à l'usine et de l'essayer ?"

"Bien sûr. Je vais devoir faire quelques appels téléphoniques, mais il n'y a aucun problème."

"Non," dis-je. "J'ai des engagements pour ce soir." "Vous avez raison," dit-il. "Il est très important mais pas urgent. Il peut attendre demain."

"Identifier les contraintes du système(s)", le conseil se lit de Lou. "Est-ce que nous acceptons comme la première étape ?"

"Je ne sais pas," dis-je. "Examinons la logique qui nous a amené à l'écrire. Vous rappelez-vous ce que c'était ?"

"environ", dit-il. "C'était quelque chose au sujet du fait que nous avons adopté, le personnel étant la mesure numéro un."

"Je crains qu'à peu près n'est pas assez bonne," dis-je. "Du moins pas à un stade aussi précoce dans notre analyse. Essayons encore une fois, à partir des principes."

"Je suis tout pour elle," il gémit, "mais qu'est-ce que vous appelez des principes d'abord ?"

"Je ne sais pas. Quelque chose de fondamental que nous acceptons sans hésitation."

"Très bien. J'ai pour vous. Chaque organisation a été construit dans un but précis. Nous n'avons pas construit une organisation juste pour le plaisir de sa simple existence."

"Correct," Je ris. "Même si je sais que certaines personnes dans certaines organisations qui semblent l'oublier."

"Washington, tu veux dire ?"

"Cela aussi. J'ai pensé à notre société, mais qui se soucie. Continuons à aller de l'avant. Un autre fait est que toute organisation est composé de plus d'une personne, sinon c'est pas une organisation."

"Correct," dit Lou. "Mais je ne vois pas l'intérêt dans tout cela. Je peux vous donner beaucoup plus de déclarations exactes sur les organisations en général."

"Oui, vous pouvez probablement, mais regardez la conclusion que nous pouvons en tirer déjà. Si une organisation a été construite dans un but et toute organisation est composée de plus d'une personne, alors nous devons conclure que le but de l'organisation exige des efforts synchronisés de plus d'une personne."

"Qui fait sens", dit-il. "Sinon nous n'aurions pas besoin de créer une organisation ; les efforts d'individus suffirait. Alors ?"

"Si nous avons besoin d'efforts synchronisés", je continue, "alors la contribution d'une seule personne à la fin de l'organisation est fortement dépendante de la performance des autres."

"Oui, c'est évident." avec un sourire amer, il ajoute "évident pour tout le monde à l'exception de notre système de mesure."

Même si je suis entièrement d'accord, je ne tiens pas compte de son dernier comment. "Si les efforts doivent être synchronisés et la contribution d'un lien dépend fortement de la performance des autres liens, nous ne pouvons pas ignorer le fait que les organisations ne sont pas seulement un tas de liens différents, ils doivent être considérés comme des chaînes." "ou au moins une grille," il me reprend.

"Oui, mais vous voyez, chaque grille peut être vu comme composé de plusieurs chaînes indépendantes. Le plus complexe l'organisation

-les interdépendances plus entre les différents liens-le plus petit nombre de chaînes indépendantes c'est composé de".

Lou ne veut pas passer trop de temps sur ce point. "Si vous le dites. Mais ce n'est pas si important. La chose importante est que vous avez juste prouvé que toute organisation doit être vue comme une chaîne. Je peux prendre à partir d'ici. Étant donné que la force de la chaîne est déterminée par le maillon le plus faible, alors la première étape à améliorer une organisation doit être d'identifier le lien le plus faible."

"Je", ou des liens corrects. "Rappelez-vous, une organisation peut être composé de plusieurs chaînes indépendantes."

"Oui," il est d'accord avec impatience. "Mais comme vous l'avez dit, la complexité de nos organisations garantit presque qu'il n'y a pas beaucoup d'entre eux. En tout cas, il est pris en charge par le S de parenthèse que nous mettons à la fin du mot "contrainte". Bon, Alex, que faire avec les mesures ?"

"Les mesures ?," Je dis en surprise. "D'où viennent-ils ?"

"n'avons nous pas d'accord hier que le faussé les mesures sont la plus grande contrainte de la division ?"

Bob Donovan est droite. Lou a certainement une fixation sur mea- surements. "Ils sont certainement un gros problème," dis-je avec précaution. "Mais je ne suis pas convaincu qu'ils sont la contrainte.»

"Vous n'êtes pas ?" Lou est étonné.

"Non je ne suis pas," dis-je fermement. "Pensez-vous que le fait que la plupart de nos produits sont déjà dépassés en comparaison de ce que la concurrence propose n'est pas un problème majeur ? Ne vois-tu pas que l'attitude dans l'ingénierie, prétendant que la règle de base de la nature n'est qu'un projet se termine jamais à l'heure, est un problème encore plus grand. Et que dire de la commercialisation, avez-vous vu un plan de marketing qui n'a aucune chance de retourner la situation ?"

"Non," dit-il en souriant. "En fait tout ce que j'ai vu de la planification à long terme devrait être plus approprié dans la catégorie "long terme bullshitting."'

Je suis sur un rouleau. Aujourd'hui me poser des problèmes, c'est comme ouvrir un barrage.

"Attends Lou, J'ai pas fini. Que dire de l' - mentale qui est tellement répandue dans l'administration centrale, la mentalité de couvrir votre cul. N'avez-vous pas remarqué que chaque fois que nous avons demandé au sujet de quelque chose qui ne va pas si bien, tout le monde presque automatiquement démarré à blâmer tout le monde ?"

"Comment pourrais-je ne pas remarquer. Bon, Alex, je obtenir votre point de vue. Il y a de grands problèmes. Il semble que dans notre division il y a tout un troupeau de contraintes, pas seulement quelques-uns."

"Je continue à prétendre qu'il n'y a que peu de contraintes. Notre division est trop complexe pour avoir plus d'un très petit nombre de chaînes indépendantes. Lou, ne vois-tu pas que tout ce que nous avons mentionné jusqu'ici est étroitement lié ? L'absence de stratégie à long terme raisonnable, les questions de mesure, le retard dans la conception de produits, les longs délais dans la production, l'attitude générale de passer la balle, d'apathie, sont tous connectés. Nous devons mettre le doigt sur le problème central, sur la racine qui les fait tous. C'est ce que l'on entend réellement par identifier la contrainte. Ce n'est pas hiérarchiser les mauvais ef- fets, c'est déterminer quelle est la cause de tous ces gens-là.

"Comment allons-nous faire ? Comment allons-nous d'identifier les contraintes de division ?"

"Je ne sais pas," dis-je. "Mais si nous avons réussi à le faire ici, dans notre usine, il doit être possible de faire de la division."

Il pense à ce sujet pendant une minute, puis dit, "Je ne pense pas

Ainsi. Ici nous avons eu de la chance. Nous avons eu affaire avec contraintes physiques, avec l'étranglement, c'est facile. Mais au niveau de la division, nous aurons à faire face à des mesures, des politiques, des procédures. Beaucoup d'entre eux sont déjà exprimés dans des modèles de comportement."

"Je ne vois pas la différence," Je ne suis pas d'accord. "Ici nous avons eu à traiter de tous les ci-dessus. Venez pour penser à elle, même ici les contraintes n'ont jamais été les machines. Oui, nous avons appelé et l'appellent toujours le four et le NCX10 d'étranglement, mais si elles étaient vraies cou- bouteille comment se fait-il que nous avons réussi à tirer presque deux fois plus hors d'eux comme avant ? Comment se fait-il que nous avons un débit accru tant de choses sans avoir à acheter plus de capacité ?"

"Mais nous avons changé presque tous les aspects de notre mode de fonctionnement et comment nous fonctionnons tout autour d'eux."

"C'est exactement ce que je voulais dire," dis-je. "Quel aspect de l'opération n'a nous changer ?" imitant sa voix je réponds, "la mesure, les politiques, les procédures. Beaucoup d'entre eux ont été jetés dans des modèles de comportement. Lou, tu ne vois pas ? Les contraintes réelles, même dans notre usine, n'étaient pas les machines, ils ont été les politiques."

"Oui, je vois. Mais toujours il y a des différences," dit-il bornly- fusée.

"Quelles différences ? Un nom."

"Alex, qu'est-ce que l'utilisation de me pousser à l'angle ? Vous ne voyez pas qu'il doit y avoir de grandes différences ? S'il n'y avait pas, comment se fait-il que nous n'avons même pas la moindre idée de ce que la nature de la divi- sionnel est contrainte ?"

Que s'arrête ma mort.

"Désolé. Vous avez raison. Tu sais, Lou, peut-être que nous avons eu la chance ici. Nous avons eu des contraintes physiques qui nous a aidé à concentrer notre attention, pour effectuer un zoom avant sur la véritable politique contrainte. Ce n'est pas le cas de la division. Là-bas, nous avons une capacité excédentaire en passant par nos oreilles. Nous avons plus de ressources d'ingénierie que nous réussir si brillamment à gaspiller. Je suis sûr qu'il n'y a pas d'absence de marchés. Nous ne savons tout simplement pas comment mettre notre agir ensemble pour tirer profit de ce que nous avons."

Pacifiée dit-il, "Cela nous amène à la vraie question, comment fait-on pour identifier les contraintes du système ? Comment pouvons-nous effectuer un zoom avant sur le plus dévastateur des politiques erronées. Ou, pour reprendre votre terme, comment fait-on pour identifier le problème de base, celui qui est responsable de l'existence de tant d'undesir- capable effets ?"

"Oui," Je suis d'accord, "c'est la question, sans doute."

À la recherche lors du conseil d'ajouter, "ce qui est écrit ici est toujours valide. Identifier les contraintes du système est la première étape. Ce que nous comprenons maintenant, c'est qu'elle se traduit, en outre, un programme obligatoire de demande pour une technique permettant de le faire. Lou, c'est tout. Nous l'avons trouvé."

L'excitation provoque de me lever. "Ici c'est," I une-nounce, "ici est la réponse à la question de Jonas. Je vais l'appeler maintenant. Vous pouvez imaginer ma première phrase : Jonas, je veux que vous m'enseigniez la façon d'identifier le problème de base."

Comme je passe de quitter J'entends Lou, "Alex, je pense qu'il serait peut-être un peu prématurée. "Pourquoi ?" Je lui demande, ma main sur la poignée. "Vous avez un doute que c'est ce que je dois apprendre d'abord ?"

"Non," dit-il. "Sur ce je suis tout à fait convaincu. Je pense juste que vous devriez peut-être demander plus. Connaissant le problème de base ex-actly pourrait être loin d'être suffisant."

"Vous êtes encore à droite," je calme. "C'est juste que j'ai été regardé-ment pour la réponse depuis si longtemps."

"Je comprends, crois-moi, je comprends," il sourit.

"d'accord Lou." Je m'assieds. "Que voulez-vous que je devrais demander à Jonas de m'apprendre ?"

"Je ne sais pas," répond-il. "Mais si les cinq étapes suivantes sont valides, peut-être que vous devriez demander sont les techniques requis pour nous permettre d'effectuer ces étapes. Nous avons déjà constaté la nécessité d'une technique, pourquoi ne pas continuer à examiner les quatre autres étapes ?"

"Bonne idée," dis-je avec enthousiasme. "Nous allons procéder. La deuxième étape est," J'ai lu à partir de la Commission, "décider comment exploiter les contraintes du système. Qui n'a pas de sens pour moi. Quel est l'intérêt de tenter d'utiliser une fausse politique ?"

"Il n'a de sens que si la contrainte est physique, mais comme nous ne traitent de contraintes politiques, je suppose que nous ferions mieux de passer au suivant," Lou est d'accord avec moi.

"Tout le reste subordonné à la décision ci-dessus," J'ai lu. "même réservation. Si la contrainte n'est pas physique cette étape n'a pas de sens. La quatrième étape est, 'élever la contrainte du système')." Hmm, qu'allons-nous faire avec celui-ci ?"

"Quel est le problème ?" demande à Lou. "Si nous identifions un erroné- tion politique que nous devrions élever, il faut changer la politique".

"Comment charmant. Ça paraît tellement simple," Je dis- sarcasti

Quement. "Changer la politique ! À quoi ? Est-ce si simple de trouver un remplacement- ? Peut-être pour vous, Lou, pas pour moi."

"Pour moi non plus," dit-il en souriant. "Je sais que la comptabilité analytique est erroné, mais cela ne signifie pas que j'ai tout à fait compris ce que de le remplacer par. Alex, comment fait-on pour corriger une mesure erronée ou toute autre politique ?"

"D'abord, je pense que vous avez besoin de l'idée d'ampoule, la pause- à travers. Les techniques de gestion que Jonas parle de doit inclure la capacité à déclencher de telles idées, sinon ces techniques ne peuvent pas être utilisés par de simples mortels. Tu sais, Lou, Julie prédit que comme j'arrive à elle je vais reconnaître que nous n'avons pas affaire seulement avec des techniques mais en fait avec les processus de pensée."

"Il a commencé à regarder comme si c'est d'accord, Lou". "Mais le déclenchement briser- à travers les idées par lui-même n'est pas suffisant. Un plus grand obstacle est de vérifier que cette idée vraiment résout tous les mauvais effets qui en résultent."

"sans en créer de nouvelles," je ajouter.

"Est-il possible ?" Lou semble très sceptique.

"Il faut, si nous voulons planifier plutôt que de réagir." Comme je parle je trouve une bien meilleure réponse. "Oui, Lou, il doit être possible. Voyez ce qui est arrivé à nous avec notre solution d'obtenir plus de ventes. En conséquence directe de l'ordre français nous avons jeté l'usine dans une très désagréable de deux semaines et nous avons tué ou au moins retardé d'une bonne campagne de marketing. Si on pensait juste systématiquement avant de nous l'a mis en œuvre, plutôt qu'après le fait, nous aurions pu éviter beaucoup de problèmes. Ne me dites pas que c'était impossible. Tous les faits étaient connus de nous, nous n'avions tout simplement pas d'un processus de pensée qui nous guide et la force de l'examiner au début de la partie."

"Que faisons-nous pour changer ?" dit Lou.

Que me jette hors d'équilibre. "Je vous demande pardon ?"

"Si la première réflexion devrait nous conduire à répondre à la question 'qu'au changement ?' le second processus de réflexion devrait nous conduire à répondre à la question 'qu'à changer ?' Je vois déjà la nécessité d'un troisième processus de réflexion."

"oui, pouvez ainsi I. 'comment provoquer le changement.' " orienté à la cinquième étape je ajouter, "avec la quantité d'inertie que l'on peut attendre de la division, le dernier est probablement le plus important."

"Il me semble," dit Lou.

Je me lève et commence à rythme. "comprenez-vous ce que nous demandons ?" Je ne peux pas contenir mes sentiments. "Nous demandons des

Les choses les plus fondamentales et, en même temps que nous demandons au monde."

"J'ai perdu vous," dit Lou tranquillement.

Je m'arrête et le regarder. "Qu'est-ce que nous demandons ? Pour l'aptitude à répondre à trois questions simples : 'ce qu'il faut changer ?', 'ce qu'il faut changer à ?' et "comment provoquer le changement ?" essentiellement ce que nous demandons, c'est le plus de capacités fondamentales que l'on attend d'un manager. Pensez-y. Si un gestionnaire ne sait pas comment répondre à ces trois questions, il ou elle est en droit d'être appelé responsable ?"

L'ensemble de signaux Lou qu'il suit moi.

"En même temps, je continue", "pouvez-vous imaginer ce que le sens est d'être en mesure de se concentrer sur le cœur du problème même dans un environnement très complexe ? Pour être en mesure de construire et de vérifier que les solutions réellement résoudre tous les effets négatifs, sans en créer de nouvelles ? Et surtout de causer un si grand changement en douceur, sans la création d'une résistance mais l'opposé, l'enthousiasme ? Pouvez-vous imaginer avoir de telles capacités ?"

"Alex, c'est ce que vous avez fait. C'est exactement ce que vous avez fait dans notre usine."

"Oui et Non," Je réponds. "Oui, c'est ce que nous avons fait. Pas de Lou, sans les conseils de Jonas nous tous serait à la recherche de nouveaux emplois d'aujourd'hui. Je comprends maintenant pourquoi il a refusé de continuer advis- ing nous. Jonas a dit à moi, de la manière la plus évidente. Nous devrions apprendre à être en mesure de le faire sans aucune aide extérieure. Je dois apprendre ces processus de pensée, alors seulement, je sais que je suis en train de faire mon travail."

"Nous devons et pouvons être notre propre Jonahs," dit Lou et se lève. Puis cette personne réservée me surprend. Il met ses bras autour de mon épaule et dit, "Je suis fier de travailler pour vous."

Un entretien avec

ELI GOLDRATT ET AUTRES

Par David Whitford,

En général, l'éditeur de *Fortune Small Business*.

DW : *L'objectif* a été publié il y a 20 ans. Depuis, beaucoup de choses ont changé dans les opérations. De nouvelles méthodologies, puissantes à l'im- prouver les opérations, telles que le LEAN et Six Sigma sont très répandues. L'accent mis sur la réduction des délais et l'amélioration des performances d'échéance de production qui est devenu la norme. Même le sous-titre de l'objectif - *un processus d'amélioration continue* - est un énoncé qui est maintenant tenu pour acquis par chaque organisation.

Donc, ma première question : l'objectif est toujours d'actualité ?

Par exemple : comment un scientifique de juger de la pertinence d'un particulier de connaissances ? Je crois que l'élément décisif est de choisir une organisation où toutes les connaissances concurrentes est mis en œuvre. Il faut opter pour une grande entreprise qui est déjà en utilisant toutes les nouvelles méthodologies vous avez mentionné ; une organisation qui est à l'aide de ces méthodes si abondamment qu'il y a une structure organisationnelles institutionnalisés - comme un "officiel" de la ceinture noire bureau central. La prochaine étape est de choisir une section de cette organisation, et mettre en œuvre correctement dans il l' ensemble des connaissances en question. Dans notre cas, cela se traduira par la mise en œuvre de TOC dans l'une des usines de cette grande entreprise. Ensuite, comparer les performances de l'installation choisie avec le

Performances du reste de l'organisation. Nous sommes maintenant en mesure d'arriver à une conclusion : si aucune véritable différence est détectée alors la conclusion sera que l'examen de connaissances en question n'est pas pertinent. Mais, s'il y a une différence décisive, alors la conclusion doit être que le corps de connaissances a examiné la pertinence ; la plus grande et plus significative la différence, plus il est pertinent.

DW : Avez-vous procéder à une telle expérience ? Et si oui pouvez-vous nous dire sur les résultats ?

Par exemple : Heureusement, je n'ai pas à engager de telles expériences, puisque beaucoup de lecteurs de *l'objectif* sont l'amabilité de m'écrire et de partager leurs expériences. À partir des lettres que j'ai reçues au fil des ans, nous allons en choisir un qui convient à nos conditions. Puisque nous discutons de la pertinence, elle doit être une lettre récente. Il devrait être d'une personne qui a mis en œuvre TOC dans une usine qui fait partie d'une assez grande organisation, une organisation qui est à l'aide de ceintures noires. Et devrait comporter des comparaisons entre l'usine et tous les autres sujets de cette société.

Jugez par vous-même si cette lettre s'inscrit notre projet de loi parfaitement.

Dow Corning Corporation Santé Site

Matériaux 635 N. Gleaner Road

La pruche, MI 48626

20 mai, 2004

Cher Dr Goldratt :

Je voulais partager avec vous ce que nous avons accompli au sein de notre organisme en utilisant les outils présentés dans vos livres, "l'objectif" et "C'est pas de chance." Lorsqu'un collègue m'a donné un exemplaire de "l'objectif", l'usine où je travaille a été dans une situation similaire que l'usine d'Alex dans le livre. À cette époque, en 1998, notre usine est le respect des délais de livraison a été d'environ 50 %. Nous transportaient plus de 100 jours de stock et nous avons eu des clients sur la répartition parce qu'on n'a pas pu répondre à la demande d'ordonnances. En outre, notre gestion financière nous avait donné six mois pour changer les choses, ou d'autre. J'étais le nouveau chef de l'équipe de production pour environ Trente pour cent de la vente des plantes et quarante pour cent de la production de l'usine employés. Mes unités performance est similaire à la performance globale de l'usine.

Comme je l'ai lu "l'objectif" je me suis rapidement rendu compte une seule personne pourrait

Pas de résoudre les problèmes au sein de mon unité, ou au sein de notre usine. J'ai commandé plusieurs exemplaires de "l'objectif", et mon collègue et j'ai distribué à notre directeur de production, directeur d'usine et de la fabrication et de la qualité des ingénieurs. Tout le monde était désireux d'une solution à nos problèmes.

Dans mon unité, nous avons identifié le problème et a commencé à concentrer nos ressources là. Notre usine est une installation de l'Union européenne et la plupart des travailleurs étaient aussi intéressés par ce que nous faisons. J'ai commandé des exemplaires de "l'objectif" pour tous ceux qui ont travaillé pour moi. Au moment de l'ultimatum de six mois est venu, mon unité et un autre avait commencé à apporter des changements significatifs, et l'usine a été épargné des recours. Cependant, on s'attendait à ce qu'on continuerait de s'améliorer. Pour les cinq années qui ont suivi, nous avons continué à travailler sur notre rupture d'étranglement. Lorsque l'on propose, nous avons attaqué de nouveau. Nous avons eu très bon, et pourrait déterminer où l'engorgement se ferait suivant. Finalement, le goulot déplacé en dehors de notre usine comme décrit dans "Le but." Cependant, nous savions que cela allait arriver à l'avance et avaient déjà commencé à l'endoctrinement de nos ventes et marketing Groupe.

J'ai récemment déplacé hors de la production, mais avant de partir, les résultats au sein de mon unité sont les suivants : réduction du temps de cycle de $\sim 85^\circ/s$. La réduction des effectifs de l'opérateur de 35 % au moyen de l'attrition ; pas de mises à pied ont été nécessaires. Travaux en cours et le stock de produits finis vers le bas

~ 70 %. Livraison à l'heure est passée de ~ 50 % à ~ 90 % et le nombre d'étapes de manipulation matérielle ont été réduits de plus de moitié. Notre usine, et des unités d'affaires ont fait très bien aussi. Et moi, j'ai reçu une promotion alors que dans cette position, et d'une compensation excessive award. Dow Corning, comme beaucoup d'autres sociétés, a réduit à plusieurs reprises au cours des cinq dernières années. Au cours de chacun, notre usine, et des unités d'affaires ont été touchés très peu ou complètement passé au-dessus. Je suis convaincu que si nous n'avions pas lu et suivi les méthodes dans "l'objectif" et "ce n'est pas de chance" la situation serait bien différente aujourd'hui. Il y a encore beaucoup à faire, comme notre unité d'affaires est le seul à vraiment

Avoir Adopté "Le Objectif." Je Suis En Dans Mon Nouveau
Six Sigma Que Je Pouvez De Partager Votre Tools Et Les

Merci de signer le livre Dr Sirias a transmis à vous en mon nom. Je suis honoré.

Cordialement,

Robert (Rob) Kain EH.

Ceinture noire Six Sigma

Dow Corning Corporation

Sciences de la vie et les entreprises chimiques de spécialité

DW : impressionnant, mais pourquoi n'est qu' une unité d'affaires de Dow- Mais à l'aide de TOC ? Ce qui me dérange, c'est que cette personne parle d'une période de plus de cinq ans. Si cela a fonctionné si bien, pourquoi n'est-ce pas se propager dans les autres unités d'affaires ? Est-ce l'Not-Invented-ici (NIH) syndrome ?

Par exemple : Avant de nous plonger dans des spéculations sur la psychologie des organisations internationales, examinons les faits. Il s'agit d'un cadre intermédiaire qui travaille dans un coin d'une grande entreprise. Pourquoi devrions-nous être surpris que, dans cinq ans, cette personne n'était pas encore en mesure de prendre l'ensemble de son entreprise grâce à un important changement de paradigme ? Et, en passant, comme vous l'avez lu dans sa lettre, il fait beau le progrès ; il a déjà déménagé dans une position beaucoup plus d'influence.

DW : Toujours, même avec assez de temps, est-il possible pour un cadre intermédiaire d'influencer l'ensemble de son entreprise ?

Par exemple : Oui. Mais bien sûr, cette personne aura besoin de beaucoup d'endurance et de patience.

DW : Ce qui vous rend si sûr qu'il est possible ?

Par exemple : quelle preuve vous convaincra qu'il est possible ?

DW : Donnez-moi un exemple d'un gestionnaire de niveau intermédiaire travaillant pour une grande société qui a réussi à institutionnaliser l'utilisation du savoir-faire écrit dans *le but*. Je veux dire il tionalizing les institutions à tous les niveaux.

Par exemple : Étant donné que General Motors est la plus grande entreprise de fabrication dans le monde, vous devez obtenir une preuve en interrogeant

Entretien avec Kevin Kohls General Motors

Directeur de l'analyse et la simulation du débit pour des usines de montage en Amérique du Nord.

DW : Ce que vous a poussé à demander l'aide de *l'objectif* ?

KK : Il remonte à près de 15 ans, quand j'ai commencé comme un ingénieur de contrôle à l'usine de montage de Detroit-Hamtramck Cadillac, à re- tournant de l'Université Purdue, après avoir terminé une maîtrise en génie électrique. Quand j'ai quitté un an et demi plus tôt, l'usine venait de démarrer la production. Quand je suis revenu, ils n'ont pas encore atteint leurs objectifs de production ; en fait, ils étaient bien loin. Comme vous pouvez l'imaginer, tout le monde était frustré de ne pas atteindre ces objectifs, et il y avait beaucoup d'efforts en vue d'améliorer le système, avec un minimum de résultats.

J'ai été frustré. Les solutions que j'étais rarement mise en place a eu un impact significatif sur la production de l'usine, et il n'était pas clair pourquoi. À propos de ce même moment, Dave VanderVeen de GM a fait une présentation de la recherche à Larry Tibbetts, qui était alors directeur de l'usine. Dave a été la promotion d'un outil de recherche qu'il a dit devrait aider à améliorer le débit dans l'usine. Larry a été très impressionné et m'a demandé d'aller voir Dave pour savoir si nous pourrions utiliser cet outil à Hamtramck. Quand je suis allé à la recherche de capacités au Tech Center de GM à Warren, Dave a expliqué ce qu'était un goulot et comment son outil identifié. Il m'a remis une copie de *l'objectif* et a dit que si vous voulez comprendre d'étranglement et la façon d'améliorer le débit, c'est le livre à lire.

J'ai pris le livre accueil et commencé à le lire tout de suite. La première chose qui m'a surpris, c'est qu'il a été écrit en format roman. La deuxième était combien je pouvais m'identifier avec ce qui se passait dans l'usine d'Alex. J'ai finalement dû le mettre à 2 heures du matin pour que je puisse dormir un peu, mais je l'ai terminé le jour suivant. J'ai voulu appliquer les concepts, immédiatement si j'ai commencé à recueillir des données à partir du système que nous avions, et à les mettre dans le programme d'étranglement. Après environ une semaine d'efforts, j'étais assez Certains QUE J'avais trouvé l'étranglement. La partie effrayante est qu'il n'était pas 20 pieds plus loin, sur la droite de la ligne de production à l'extérieur de mon bureau !

DW : Quel était le problème ?

KK : Il s'agit d'une opération où ils ont été l'installation du flou, feutre-comme le matériel qui va dans le plafond de la voiture-très grande et très maladroit. Nos données dit que les cycles de fonctionnement entre deux pannes était d'environ cinq minutes, et le temps moyen de réparation a été d'environ une minute. J'ai été étonné que la ligne était l'arrêt qui, souvent, et pensé que peut-être les données était faux, alors nous sommes allés et attend pour nous-mêmes. Bien sûr, nous avons assisté à l'opérateur pour une durée de cinq cycles, arrêt de la ligne, à pied, prendre plus de cinq de ces gros objets encombrants,-qu'ils n'étaient pas lourdes mais ils étaient grands-les glisser en arrière, redémarrer l'activité, et de continuer à les installer. Tous les cinq cycles elle s'arrête la ligne. Il a été considéré comme un problème majeur avant que nous avons examiné cette question ? Non, il n'est pas comme si nous étions en train de perdre une heure tout droit de la production parce que quelque chose avait été rompu. Nous avons été seulement de perdre une minute. Mais il se passait tous les cinq cycles.

Nous avons pu voir immédiatement pourquoi le matériel n'était pas plus près de la ligne. Il y avait un bureau du surveillant de la manière. Nous avons découvert qu'il y avait eu une demande faite il y a quelque temps pour déplacer le bureau, mais il a été jugé très faible priorité et il n'était pas fait. Alors j'ai eu le bureau a déménagé, et voilà, le débit de l'ensemble de l'usine a augmenté, ce qui a étonné, parce que mon expérience me dit que je ne pouvais pas attendre. Ensuite, nous avons utilisé le logiciel pour trouver le prochain point d'étranglement, continué avec ce processus jusqu'à ce que nous avons fait nos objectifs de débit très régulièrement, tous les jours. C'était un vrai changement dans la façon qu'usine.

DW : Avez-vous pris vos idées à d'autres plantes génétiquement modifiées ?

KK : Oui. Nous avons démontré le processus lorsque la gestion du bureau central a visité l'usine, et il est apparu un grand nombre de plantes GM dans n'étaient pas frapper leurs cibles de traitement. Finalement, j'ai quitté Detroit- Hamtramck et est allé à un bureau central mesure d'aider à démarrer un groupe divisionnel pour mettre en œuvre cette solution. Dix-sept ans plus tard, je suis un conseil exécutif à GM qui possède le processus pour toutes les usines nord-américaines, et il a été élargi pour inclure la simulation des futurs modèles de fabrication.

Ps : Et c'est tous les TOC ?

KK : Oui, mais il y a d'autres disciplines impliquées. Vous devez comprendre la simulation, et comment il prévoit un débit, et pourquoi il est important de comprendre d'où l'embouteillage sera pour un futur design. Mais TOC est la base de ce que nous faisons. Je continue à enseigner un cours de deux jours. Nous pourrions passer à une usine et formez l'ensemble du personnel dans l'utilisation de concepts TOC. Je donne toujours des copies de *l'objectif à l'avance* et demandez-leur de le lire avant la formation. Il en est arrivé au stade de la fabrication, toutefois, lorsqu'il n'y a pas que beaucoup de gens de gauche à passer par la formation. Mes clients internes sont habituellement très maintenant de TOC, d'étranglement, de collecte et d'analyse des données. Si j'ai rarement de vendre le concept plus. La demande de mise en œuvre de collecte de données pour conduire à l'engorgement des logiciels, par exemple, dépasse notre capacité à installer. Et alors que je suis responsable de GM Amérique du Nord, cette semaine, j'ai des gens en Chine et en Europe qui travaillent sur ces questions.

DW : Comment votre utilisation de concepts toc a changé au fil des ans ?

KK : Ce que nous avons constaté lorsque nous avons commencé, c'est que nous avons affaire avec les fruits des branches basses. Vous vous penchez sur ce premier exemple, je vous ai dit au sujet, et il est très évident que l'office était de trop, et la solution était juste pour le déplacer . Au fil du temps, les solutions aux problèmes sont devenus beaucoup plus difficiles à trouver. Cela ne signifie pas que vous ne pouvez pas les résoudre, cela signifie simplement que vous devrez peut-être utiliser des techniques plus scientifiques. Maintenant je pourrait avoir à appliquer les méthodes statistiques par opposition à la simple observation de comprendre quel est le moteur le problème à un poste de travail.

Une autre chose que nous faisons, récemment, est l'application de ce que nous avons appris de *l'objectif* de la conception de nouvelles usines et lignes de production. -En effet, nous sommes la solution des problèmes avant qu'ils surviennent. Eli Goldratt n'a pas passé beaucoup de temps à parler de l'aide TABLE DES MATIÈRES de cette façon, mais nous avons pris ses concepts et les a adoptés pour nos besoins. C'est la beauté de lui pour moi. Si vous comprenez la logique et la raison derrière la méthodologie, vous pouvez ensuite appliquer ces trucs en permanence.

DW : Il est intéressant de noter qu'une manière de penser à des problèmes de production que vous avez trouvé utile il y a 15 ans vous trouvez encore utile aujourd'hui. Est-ce que cela vous étonne ?

KK : Oui et Non. La théorie des contraintes est une approche très scientifique, processus logique. Et à cause de cela, lorsque le jeu change vous pouvez toujours revenir à la logique. Nous avons juste eu à l'origine trouver l'étranglement, marcher dehors là, poser trois ou quatre questions, et nous savions ce que d'aller et faire. Maintenant, nous pouvons changer la façon dont nous concevons ensemble manufacture-tion des processus pour s'assurer qu'ils sont meilleurs depuis le début. Mais la logique derrière à C-Le conflit des nuages, la réalité actuelle des arbres, la façon dont nous poser des questions pour découvrir l'ensemble de contraintes qui s'applique toujours.

Je pense que le problème avec un trop grand nombre d'autres approches, c'est qu'une fois la première couche de problèmes disparaît, et la crise n'existe plus, alors c'est, "Ouf ! Nous avons terminé !" dans le monde TOC, vous vous trouvez à demander, "où la contrainte a disparu, et que puis-je faire pour aider à le briser ?" Alors vous êtes jamais fait.

J'aimerais pouvoir vous dire que dès que j'ai commencé à dire aux gens à propos de ces concepts, l'ensemble de l'organisation immédiatement changé pour le nouveau paradigme. Le fait est qu'il a fallu des années pour obtenir le processus en cours, et l'effet de levier d'apporter des améliorations est toujours considérable, surtout dans une entreprise aussi grande que General Motors. C'est un peu comme le concept de volant discuté dans *Good to Great*, de Jim Collins. Il a fallu un certain temps pour obtenir le volant moteur tournant, mais c'est de commencer à aller à un clip très bon dès maintenant !

Entretien avec Eli Goldratt a continué...

DW : Chez Dow Corning il a fallu environ 5 ans pour les TOC de se propager d'une section à l'unité d'affaires dans l'ensemble de General Motors il a fallu plus de dix ans pour être institutionnalisé dans toute l'Amérique du Nord. Faut-il toujours prendre des années à se propager de l'origine à l'ensemble de l'entreprise ?

Par exemple : Pas nécessairement. Tout dépend de qui a pris l'initiative. Si l'initiative a été prise par un gestionnaire de niveau moyen, bien sûr, on y met beaucoup plus de temps par rapport à de nombreux cas où l'initiative a été prise par un top manager. Ce qui est étonnant c'est que la complexité de l'organisation joue pratiquement pas de rôle. Dans de très grandes organisations complexes il faut TOC sur le même temps de devenir la culture dominante comme il prend dans les petites organisations, relativement simple.

DW : Pouvez-vous nous donner un exemple ?

Par exemple : afin de prouver mon point prenons un exemple extrême. Un exemple d'une opération qui n'est pas seulement de grandes et complexes mais aussi dominé par de grandes incertitudes - un atelier de réparation de l'United States Marine Corps. Ce dépôt est la révision d'hélicoptères. C'est très grand

- plusieurs milliers de personnes. Il est très complexe - les hélicoptères sont démontés pour les plus petits morceaux. Même la peinture sablée est hors tension. Tout ce qui a à être réparé est réparé. Tout ce qui a à être remplacé est remplacé. Puis vous remontez l' ensemble de l'avion. On doit s'assurer que certaines parties qui ont été prises à partir de l'avion original retourner sur le même avion. Ce qui rend encore plus complexe est le fait qu'intrinsèquement deux modes de fonctionnement différents doivent être synchronisés. Le démontage/montage lignes sont un environnement multi-projets. Les ateliers de réparation qui alimentent les lignes sont un environnement de production, et les deux doivent travailler en tandem. Le vrai défi est le fait que l'ensemble des opérations est dominé par une grande incertitude - on ne sait pas le contenu de l'ouvrage jusqu'à ce que l'hélicoptère est démonté et inspecté. Surprises dans tous les coins. Un vrai cauchemar. Toutefois, ce n'est le commandant de moins d'un an pour la mise en œuvre de TOC. Une mise en œuvre qui était si solide que le processus d'amélioration continue se poursuit avec ses successeurs.

Entrevue avec Robert Leavitt, Colonel,

United States Marine Corps a pris sa retraite. Gestionnaire, Technologies de gestion de la Sierra

Ps : vous avez été Responsable de la mise en œuvre Un programme à base de COT dans le Corps des marines ?

RL : Oui, quand j'étais commandant à la Naval Air Depot de Cherry Point, Caroline du Nord. J'ai commencé la mise en œuvre il y a, qu'ils ont continué. En tant que colonel J'avais essentiellement une entreprise de 625 millions et 4 000 personnes travaillent pour moi. Tout le monde dit que le gouvernement est toujours le dernier à comprendre le message. Je ne sais pas si c'est vrai. Mon avis est que le gouvernement donne aux gars comme moi l'occasion d'essayer des choses un peu différemment.

DW : Parlez-nous de votre mise en œuvre.

RL : Nous avons eu des difficultés à s'acquitter de H-46s à temps. Le H-46 est un de 25 à 30 ans, l'hélicoptère Boeing utilisé abondamment dans le Corps des Marines dans le cadre de leur rôle de soutien de l'agression. Parce que l'avion est tellement vieux et en besoin fréquent d'entretien, n'importe quoi sur un seul numéro à trois chiffres d'avions sur notre pont signifie que vous avez pris une ombre sur la piste. Si vous avez pris une ombre sur la piste, cela signifiait qu'ils n'avaient pas un avion pour faire leur mission. Notre norme pour négocier le délai de traitement étant de 130 jours, et nous avons été en moyenne quelque part entre 190 et 205 jours.

DW : sons comme vous avez eu un problème.

RL : un problème, oui. Nous avons donc mis en oeuvre de la chaîne critique et, finalement, réduire le nombre d'avions de débit de 28 à 14. Nous avons été en mesure de vendre à nos clients. Et le temps de traitement est passé de 200 à 135 jours environ. Maintenant qu'en lui-même est sans doute une amélioration significative. Mais en même temps, nous avons commencé le processus, ils ont ajouté une valeur de plus de 30 jours de travail à faire à la corrosion de la cabine. Nous avons tenu compte des 30 jours à l'intérieur que 135 jours de livraison. Nous sommes donc allés à partir de ce qu'aurait été environ 230 ou 240 jours sur 135.

DW : pourquoi cette démarche de travail où d'autres avaient échoué ?

RL : Nous avons examiné un grand nombre de solutions de gestion de projet, y compris la planification des ressources matérielles (MRP). TOC est celui qui a travaillé à partir de toutes les dimensions, la construction d'équipe, comprendre diffé- capacité, et avec une connaissance de la pensée scientifique. Il s'agissait d'une approche globale pour résoudre les problèmes. Il a examiné l'ensemble du système et dit : hé, une fois que vous trouvez le point de levier clé vous obtiendrez certains retours importants. Et puis vous pouvez revenir en arrière et trouver le prochain point de levier, ou contrainte.

DW : vous a-t-il pris beaucoup de temps à trouver la contrainte ?

RL : Non, il n'a pas. Et à moins d'environ 120 jours, nous étions déjà ouverts pour voir les résultats.

DW : Quelle était la contrainte que vous avez trouvé ?

RL : c'était le calendrier, la façon dont le programme a été élaboré. L

Plus important est la manière dont nous avons appliqué des ressources disponibles ; il n'a pas de sens. Les estimateurs et évaluateurs ont vraiment eu environ deux jours de travail et ils ont pris environ 14. Nous avons compris ce qui se passait-pourquoi c'était un problème, pourquoi le planificateur mettre cela au point, puis réorganisée.

DW : ligne de fond ?

RL : Eh bien, la façon dont il a travaillé avec le gouvernement, nous avons été financés pendant un certain nombre d'avions chaque année. Nous avons commencé à brûler à travers l'arrière et nous avons produit un peu plus d'avions. Je sais que de parler avec le nouveau commandant là-bas qu'ils ont augmenté la quantité de produit chaque année comme ils sont partis de l'avant.

Ps : Et vous avez eu un autre exemple ?

RL : J'ai également mis en œuvre TOC dans la cellule des pales du rotor de queue à Sikorsky Aircraft, la révision et la réparation de la division. Nous avons été en moyenne quelque part entre 15 et 19 pales de rotor de queue d'un mois. Il nous a fallu 73 jours pour terminer une pale du rotor de queue et nous avons eu jusqu'à 75 ou 80 pales de rotor de queue en flux. Ainsi, nous avons changé le débit à plus de 30 processus de pales du rotor de queue, ce qui signifie que nos délais d'exécution était en réalité environ 28 jours.

Ps : Combien de temps cela a-t-il se produire d'amélioration ?

RL : trois mois. Vous pouvez maintenant comprendre pourquoi j'essaie de construire une pratique de conseil autour de TOC.

Entretien avec Eli Goldratt a continué...

DW : Je dirais que presque tout le monde J'ai parlé à qui a lu *l'objectif est d'accord avec ses messages*. Il semble également clair que beaucoup de lecteurs croient toc d'être fondé sur une solide bon sens. Alors pourquoi ne pas mettre en œuvre tout le monde TOC tout de suite ? Est-ce parce qu'TOC exige que la comptabilité analytique être jetée ? Est-ce que les gestionnaires financiers de la mise en œuvre de bloc ?

Par exemple : Pas du tout. L'idée que les gestionnaires financiers coût essayer de protéger

La comptabilité est totalement faux. En fait, les gestionnaires financiers sont le seul type de gestionnaires qui savait, bien avant que le TOC, la fal- de lacie, la comptabilité des coûts. De plus, dans presque n'importe quelle entreprise, le vice-président des finances est l'un des peu de gestionnaires qui voit l'ensemble de la situation et est extrêmement frustrant de voir tant d'optima locaux dévastateurs des décisions qui ne considèrent pas l'organisation dans son ensemble. Ce que nous voyons dans la réalité est exactement le contraire ; les gestionnaires financiers rarement s'opposer à TOC. Au contraire, dans de nombreux (sinon la plupart) de mise en œuvre, ils sont le moteur.

Ps : c'est difficile à croire. Puis-je d'une telle entrevue gestionnaire financier éclairé ?

Par exemple : Autant que vous voulez. Comme je l'ai dit, ces gestionnaires financiers sont la norme plutôt que l'exception.

Entretien avec Craig Mead, Fabrication de livre

Vice Le président Finances, Thomson-Shore, Dexter, Au Michigan.

DW : Parlez-moi d'Thomson-Shore.

CM : Nous sommes dans Dexter, Michigan, juste en dehors de Ann Arbor. Environ 40 % de nos clients sont des presses universitaires. Nous avons serait considéré comme une imprimante à court terme, ce qui signifie que nous en tirages d'entre 200 et 10 000 exemplaires. Nous sommes également une entreprise ESOP-98 % du stock est administré par les employés. Nous avons eu jusqu'à 300 employés. Actuellement, nous sommes à 280.

DW : Je comprends que tout le monde dans votre entreprise a lire

L'objectif.

CM : Nous avons rendu obligatoire la lecture pour tous nos employés.

DW : de haut en bas ?

CM : Oui.

DW : Alors, quel était le problème que vous essayez de corriger avec l'aide de l'objectif

CM : Notre principal problème était avec livraison à temps. Nous avons également eu des problèmes avec une mentalité de type à l'entreprise. Les gens avaient de la difficulté à regarder au-delà de leurs responsabilités ministérielles. Tout le monde était fonctionnel en pensée.

DW : Avez-vous été en mesure de changer les choses ?

CM : Oui. Avant que nous avons commencé, nous étions à environ 70 % sur une période de prestation. Après la mise en œuvre de la TABLE DES MATIÈRES politiques et pratiques, nous avons eu jusqu'à environ 95 %.

DW : La première étape était d'avoir tous lu l'objectif ?

CM : Oui, c'était la première étape. L'étape suivante consistait à présenter un TOC consultant. Nous avons mis 30 personnes grâce à un cours de formation de trois jours sur la théorie des contraintes. De là, la direction a identifié ce que nous pensions être la contrainte et a commencé à suivre les cinq étapes.

DW : Quelle était la contrainte que vous avez identifiés ?

CM : Dans notre entreprise, nous avons deux zones d'un investissement important est dans la salle de presse et l'un est dans la bindery. Nous avons essentiellement réglée sur la salle de presse comme contrainte et a commencé à gérer l'entreprise dans cet esprit. Comme nous avons mis l'accent sur la contrainte et a commencé à subordi- nate tout le reste, nous avons commencé à abattre les barrières du ministère. Il a fallu beaucoup d'éducation et de la formation. Nous avons élaboré notre propre cours interne pour les employés. En gros, nous avons pris le cours de trois jours, réduit à environ une heure, et chaque employé avait rendez grâce à cela. Le cours a porté sur les principaux concepts de la gestion des contraintes, de subordination, qui travaillent, et retrait des processus de pensée.

DW : Quelles modifications avez-vous faites dans la salle de presse ?

CM : Nous avons affrété certaines équipes à regarder les différents produits que nous avons fait et ont commencé à remettre en question les hypothèses sur la façon dont nous utilisons les presses. Nous faisons deux types de livres, un parfait-bound livre de poche et une casebound livre relié. Nous avons à feuilles et rotatives. Nous avons commencé à élaborer des règles sur le type de livres est allé sur quelles pièces d'équipement, afin de maximiser les capacités de l'équipement et pour répondre

Les besoins des clients. Par la création de nouvelles normes, nous avons éliminé une incroyable quantité de déchets. Avant, nous avons été constamment reprise d'emploi pour répondre à ce que nous le pensions, les besoins du client. En réalité, il était à jamais de nous mettre de plus en plus de retard. Repenser toutes nos hypothèses nous ont obligés à nous discipliner nous-mêmes et d'optimiser chaque composant dans la salle de presse. Qui nous a permis de circuler le travail de manière plus cohérente.

DW : Comment avez-vous d'impliquer les employés ?

CM : Les employés à Thomson-Shore ont la capacité d'influer sur les normes et la façon dont les travaux se déplacent dans leur domaine d'expertise. Lorsque vous êtes strictement localisés dans votre pensée, chaque personne veut que le travail visant à profiter eux-mêmes. Et qui crée le chaos. Avant que nous avons fait notre TOC mise en œuvre, nous ne pourrions jamais d'accord sur quoi que ce soit sans une longue, comprenait des discussions. Si nous voulions faire un changement que nous devons obtenir 12 personnes dans une chambre et ensuite tenter de trouver un compromis sur tout. Nous ne pourrions jamais satisfaire tout le monde. Tout le monde ayant lu *l'objectif* a permis à tous de comprendre que la base de tout ce que nous faisons n'était pas pensée localisée plus. Ainsi, par exemple, si un travail a dû passer un peu plus de temps dans le système de reliure, c'est correct, tant que c'est ce qui est plus efficace pour la presse, que nous avons identifié comme le principal

Contrainte. Au final, nous avons obtenu le débit que nous avions besoin.

DW : Comme un finances guy, quelle a été votre contribution spécifique ?

CM : La théorie des contraintes est construit sur l'idée de briser les barrières du modèle de coûts de comptabilité, et nous avons été une organisation axée sur les coûts, comme beaucoup d'entreprises de fabrication. Tout dans la société a été conçu comme le système économique. C'est là que j'ai commencé à ajouter de la Valeur-en les aidant à développer différents outils de mesure que nous pourrions utiliser au lieu du coût habituel d'outils. Et c'est ce que je crois a commencé à conduire des changements réels dans l'organisation. Nous sommes encore aux prises sur le côté commercial, mais nous avons fait des progrès dans le bannissement de la méthode du coût des ventes et de l'estimation.

Ps : comment ça marche ?

CM : La méthode de comptabilité des coûts crée les ministères et il al- localise les frais généraux indirects. TOC, cependant, dit que vous êtes un

Grande famille, vous avez des frais fixes et vous avez les frais variables. Vos variables sont vos matériaux et votre emploi est tout ce que d'autre. Et assis autour de passer tout votre temps à essayer de comprendre la quantité d'électricité et en pieds carrés de climatisation et de refroidissement va à la salle de presse, combien de la bindery et le prépresse et combien à l'office ne veut pas vous aider à gérer *notre* entreprise.

DW : Parce qu'il vous distrait de l'objectif.

CM : Oui ! De répondre aux besoins du client. Et qui coule le travail en temps opportun. Lorsque nous avons commencé à se concentrer sur l'amélioration du flux de travail, c'est maximiser la capacité de la salle de presse, et subordonner tout le reste, nous avons commencé à améliorer notre sur- Délais de livraison. La question cruciale est de savoir comment mesurer la performance de l'organisation. Nous utilisons deux méthodes.

Ps : Et ils sont ?

CM : Eli Goldratt parle de l'élaboration d'un outil de gestion des contraintes. Le nôtre s'appelle TCP, le débit de contribution par appuyez sur Heure. Lorsque le marché n'est pas une contrainte, vous choisissez quels produits et quels sont les clients à apporter en fonction de ce nombre. C'est comment vous construisez la rentabilité. En supposant, bien sûr, que la contrainte n'est pas sur le marché.

DW : Et lorsque la contrainte est dans le marché ?

CM : pour que nous sommes arrivés à une autre mesure interne. Nous l'appelons CRH, pour marge brute par heure de ressources. Nous essayons seulement de saisir des heures qui représentent une valeur que les clients paient. Nous prenons la contribution-qui est des ventes de moins de matériaux et on divise par le nombre d'heures consommées et de proposer une mesure relative qui a validitv dans toute l'organisation. Il nous a appris beaucoup sur ce que nous faisons ici.

DW : en confirmant ce que vous avez déjà suspecté ou en révélant ce que vous n'avait pas connu avant ?

CM : Les deux. Il confirme que certains types de clients, certains types de

Travail, sont difficiles et nous coûtent plus cher à fabriquer-il clairement souligné. Et puis il a aussi commencé à nous montrer comment la technologie influe sur nos marges. Je veux dire, nous obtenons la plupart de nos livres sur les fichiers PDF maintenant, et la différence de coût entre travailler avec un fichier PDF et de travailler avec ce que je vais appeler la vieille manière conventionnelle est incroyable. Ce qui se passait, c'est que nous avons été contraints par le marché pour réduire nos prix, mais alors n'importe quel travail fait à l'ancienne n'était pas très rentable. Hah ! Pas rentable du tout ! Les gens s'attendaient à des prix PDF pour le travail, et cela juste ne fonctionne pas. Bot- tom ligne : Dans un rude climat des affaires, dans lequel le marché est la nouvelle contrainte, et les ventes sont en baisse, nous avons construit la rentabilité. De manière significative.

Ps : Est-il utile que vous êtes d'un ESOP entreprise ? Est-ce que cela fait

Il est plus facile pour les employés d'aligner leurs intérêts avec l'objectif ?

CM : il dépend de l'individu. Quelqu'un qui est de dix ans à compter de la retraite n'est plus intéressé à la valeur du stock. Quelqu'un qui a été ici trois ou quatre ans, ils cherchent à l'bonus basé sur l'individu. Nous avons donc commencé réellement à la mise en œuvre des primes de l'équipe au lieu de bonus basé sur l'individu. Aujourd'hui, nous travaillons sur la déconnexion du lien entre la rémunération et la rétroaction sur le rendement. Commentaires va être tous les membres de l'équipe.

Ps : vous avez dit que vous avez 300 employés avant et maintenant vous êtes à 280. Est-ce la faute d'un mauvais climat des affaires ou un avantage d'être plus efficace ?

CM : c'est les deux. Le climat des affaires n'a pas été en bonne santé. Mais en même temps, certains des changements que nous avons apportés de libérer des capacités, et que les gens à arrêter de nous n'avons pas les remplacer, qui construit la rentabilité. Pas de mises à pied. Nous juste n'a pas remplacer tous ceux qui à gauche. Et nous avons proposé aux particuliers.

DW : la contrainte est encore dans le pantalon ?

CM : Eh bien, Il Décalé À L Bindery.

DW : Ce que À propos de Market Les contraintes ?

CM : Oui, nous avons plus de capacité que le marché est prêt à donner. C'est un problème. Je pense que nous sommes prêts à satisfaire le marché quand et si elle est de retour. Et pour ce faire, nous avons à faire trois choses. Nous avons à répondre aux exigences de rapidité et de livraison. Nous devons rester rentable de maintenir nos équipements et de fournir la qualité que les clients attendent de nous. Et puis, à trois, nous avons d'avoir em- employés qui participent pleinement, qui veulent venir travailler chaque jour, et qui comprennent pourquoi ils sont là et pourquoi ils font ce qu'ils font. TOC nous a permis de faire tous les trois.

Entretien avec Eli Goldratt a continué...

Ps : Je suis de retour à ma question précédente. Comment se fait-il que la plupart des lecteurs de *l'objectif* ne se précipitent pas pour mettre en œuvre TOC ?

Par exemple : TOC est fondé sur la constatation que chaque environnement complexe/ système est basé sur la simplicité inhérente et la meilleure façon de gérer, contrôler et améliorer le système est en capitalisant sur cette simplicité. C'est la raison pour laquelle les contraintes sont les leviers. C'est pourquoi l'accent cinq étapes sont si puissants. Mais, ce que nous devons garder à l'esprit est qu'une telle approche est un important changement de paradigme. Et les gens vont faire presque n'importe quoi pour qu'ils changent leur paradigme.

À partir de l'observation, je peux vous dire que les lecteurs de *l'objectif* procéder à sa mise en œuvre principalement lorsque trois conditions sont réunies. D'abord, il y a une véritable pression de s'améliorer. Mais qu'en lui-même est loin d'être suffisant. La deuxième condition est qu'il est évident qu'il n'y a pas de solution au sein de leur paradigme existant. En d'autres termes, ils avaient déjà essayé tout le reste. Et la troisième condition est que quelque chose les a aidés à faire le premier pas. Ce quelque chose pourrait être un "comment" au livre, à l'instar de *la production la TOC Way*, un cours, un simulateur, ou un consultant.

DW : Pouvez-vous me guider pour un cas où tous les trois conditions existent ?

Par exemple : Franchement, une fois que les trois conditions n'avait cristallisé dans mon esprit, il est devenu facile de les détecter dans tous les cas. C'est juste une question de poser les bonnes questions et le motif est apparente. En fait, il n'est même pas nécessaire de poser des questions d'orientation, il vous suffit d'écouter.

Entretien avec Stewart Witt, l'amélioration continue d'un consultant

DW : Je comprends que votre introduction à l'objectif sont venus avant vous êtes devenu un consultant

SW : droite. J'ai été vice-président des opérations à l'époque pour une petite entreprise-manufactur, Ohmart Vega/société, à Cincinnati, Ohio. Quelqu'un m'a donné le livre avec la recommandation de le lire. Et je l'ai lu, et c'était très amusant et fait beaucoup de sens, et j'ai promptement mettre bientôt de retour sur les tablettes.

Ps : J'ai entendu des histoires comme ça avant.

SW : droite. Je n'étais pas encore prête. Cette société m'avait engagée plus précisément à améliorer leurs opérations et à les préparer pour la croissance et la rendre plus efficace, ce genre de choses. J'avais parlé le président dans l'embauche d'une firme de consultants, en disant : "Je peux faire ces choses mais nous pouvons le faire d'autant plus rapidement avec un peu d'aide", et il était très bien avec cela. Ainsi nous avons loué Grant Thornton, et ils sont entrés. Nous- arrière allaient tout, tout simplifié. Ils ont pris un coup d'oeil sur le logiciel que nous utilisions et fait d'autres recommandations. Nous avons payé environ 120 000 \$ et dans environ 8 mois nous avons commencé à voir des résultats. Tout le monde était très heureux parce que nous avons pris de temps vers le bas de, comme, deux semaines à une semaine. Il a été, wow, c'est assez bon ! Le problème est que les mêmes améliorations ont été produit dans les ventes et le marketing. Vient tellement ici 40 % plus de commandes dans le même intervalle de temps, et qu'il coulait dans la boutique, afin d'enlever ma suintaient des améliorations. La capacité que j'avais libéré a maintenant été doublé par toutes ces commandes supplémentaires et j'étais de retour dans le même bateau que j'étais en avant.

DW : Que faisiez-vous de la fabrication ?

SW : nucléaire d'appareils de mesure pour l'industrie pétrolière. Essentiellement, c'est un système de mesure sans contact, un peu comme un compteur Geiger.

DW : Donc, vous étiez de retour dans le même bateau

SW : Ouais, j'ai passé tout cet argent, tout ce temps. Toutes les choses que je savais comment faire j'avais fait. Je ne pouvais pas changer tout à nouveau. Je ne pouvais pas regarder le logiciel et de présenter de nouvelles idées. J'avais déjà utilisé les meilleurs consultants que je connaissais.

DW : droite de sorte qu'avez-vous fait ?

SW : je me suis inscrite à l'école de mécanicien Porsche en Californie. Il doit y avoir eu un moment de faiblesse dans ma vie. Je ne course amateur et il y a un dicton qui dit : vous n'avez pas faire d'erreur lors de la filature et a volé la voiture en dehors de la piste ; ce que vous avez fait était on passait dans le coin et a manqué de talent. C'est ainsi que je l'examinais-I ne doit pas être coupé pour ce travail, il doit y avoir quelque chose que je suis absent. Je ne pourrais pas figurer dehors

DW : Quel âge aviez-vous ?

SW : c'était il y a dix ans ; ainsi, début des années 30. Mécanicien, l'école n'était pas une perte de temps. Je continue d'utiliser ce que j'ai appris. Je économiser 600 dollars à faire mon propre Tune-ups. Mais juste avant mon départ pour aller dehors là, quelqu'un a dit : "Vous savez, à San Jose il y a une compagnie de logiciel qui a été créé pour appuyer les règles qui sont mentionnées à *l'objectif*, et d'ailleurs, les Goldratt Institute a publié une trousse d'auto-apprentissage qui pourrait vous intéresser." Alors je suis allé à mon mécanicien, classe qui était très amusant. Puis après, je me suis arrêté à San Jose, jeta un œil au logiciel, et complété le cahier sur le chemin de la maison. J'étais tellement excitée que le lundi matin j'ai eu mon personnel ensemble et j'ai dit : "C'est ce que nous allons faire. Nous n'avez rien à perdre. Il semble que c'est possible. Il ressemble presque trop simple. Nous allons faire un essai." Ils n'étaient pas très convaincus. En fait, ils étaient assez sceptiques. J'avais mis par beaucoup déjà. Une chose de plus, hein ?

Ps : c'était leur première exposition à la TABLE DES MATIÈRES ?

SW : Oui. Histoire courte est, il nous a fallu environ un mois pour passer en revue le matériel de formation, qui est venu avec un tuteur et guide Un guide pour tous les participants. Je suis passé par le tuteur guide étape par étape, ils ont passé en revue le cahier, et finalement ils ont dit : "Je pense que vous avez raison, nous pouvons le faire." Nous avons donc commencé, et environ deux semaines plus tard, nous avons commencé à voir certaines choses s'améliorer. Les délais commencent à venir

Vers le bas, nos livraisons à temps ont commencé à monter. Au début, j'ai pensé que c'était juste un coup de chance.

DW : Ce qui a changé dans votre esprit ?

SW : Eh bien, un mois plus tard, voici un de mes soudeurs et il dit : "Patron, je pense que mes chiffres sont faux. Le temps que j'ai été est maintenant- Formation d'une journée et demie." J'ai dit : "Comment est-ce possible ?" Nous avons été encore plus d'ordres. J'avais même dû tirer un gars dans l'intervalle, de sorte que nous avons des ressources. Et nous n'avions pas acheté de nouveaux équipements. Alors je me suis dit, "Bon, très bien, laissez-moi vérifier et je vous ferai savoir ce que j'ai découvert."

DW : Qu'est-ce que vous trouvez lorsque vous avez examiné les chiffres ?

SW : J'ai dit à mon poste de soudure : "Vous savez quoi ? Vous avez raison, les chiffres sont faux. Le délai est *moins* d'un jour." Les mêmes ressources, 40 % de plus de commande, une fraction du temps. Nous a pris deux mois pour le faire. Nous coûtent 500 \$. L'entreprise, âgé de cent ans et ils avaient le meilleur des deux derniers trimestres qu'ils ont jamais eu. Une division qui perdait un million de dollars par mois est aujourd'hui un million de dollars par mois. Si je n'avais pas vu de mes propres yeux, j'aurais jamais cru.

DW : Quelle était la contrainte de faire exploiter une énorme différence ?

SW : Nous avons effectivement travaillé par le biais de trois d'entre eux. L'un d'eux avait à voir avec le fait que nous avons envoyé tout dehors pour mettre un revêtement protecteur sur les tuyaux qui tiendra l'équipement de mesure. C'était un pas qui avait été ajouté à un certain point par le service de marketing, et c'était devenu une contrainte. Nous avons donc dû aller et de trouver un ou deux fournisseurs pour supporter la charge.

Ps : Et il y en a d'autres ?

SW : l'une était les scies que couper les tuyaux. Nous avons déchargé une partie du travail à une autre machine qui était juste assis là à ne rien faire. Vu qu'à la moitié de la vitesse de l'autre a vu, personne n'a jamais voulu l'utiliser. Mais nous avons identifié que les bons matériaux pour tourner sur elle, qui construit tout juste suffisamment de capacité pour éliminer le voit comme une contrainte. Et puis le

Département de peinture était à côté, nous avons fait une couple de choses là. À ce moment, la contrainte est déplacée vers l'ingénierie. Nous avons attendu que certains nouveaux produits à sortir, et c'est genre d'où il s'est achevé.

DW : croyez-vous que TOC est un processus infini ? En d'autres termes, est-ce qu'il y a toujours une autre contrainte, vous pouvez trouver et exploiter ?

SW : Théoriquement, il peut durer pour toujours. Mais à ce que j'ai vu, il passe par une ou deux cycles au sein d'un établissement, et alors vous avez brisé le genre de contrainte dans la production. Il peut ensuite se déplacer à, disons, de l'ingénierie. Ensuite, vous pouvez appliquer de la chaîne critique pour le groupe d'ingénierie et d'éliminer que comme une contrainte, et puis la prochaine contrainte en règle générale, est le marché, et c'est habituellement le marché existant. Sauf si vous êtes de coke ou de GE ou quiconque, vous n'avez probablement pas une position dominante sur le marché. Ainsi vous pouvez toujours trouver l'espace pour grandir. Enfin, il y a beaucoup de cas où, en utilisant les mêmes capacités que vous avez générées à l'aide de TOC, vous pouvez attaquer de nouveaux marchés que vous n'avez jamais pensé que vous pourriez participer à. À ce stade, vous êtes probablement fait tout ce que l'on peut manipuler de toute façon.

Ou peut-être qu'elle remonte jusqu'à la fabrication de nouveau. Peut être, oui, et vous certainement savoir comment faire face à ce que d'ici là.

DW : Très bien alors vous avez déménagé ?

SW : Je suis allé à Grant Thornton pour deux ans et a travaillé sur le développement d'autres compétences et d'appliquer ce que la TABLE DES MATIÈRES Je savais qu'à une par [la planification des ressources de l'entreprise] mise en œuvre dans une usine au Mexique, en collaboration avec Navistar International. J'ai fait ça pendant environ deux ans. Un voyage au Mexique un lot, acquises au sujet de 40 livres, a obtenu d'aucun exercice. Mais c'était amusant. Puis je suis allé travailler pour une firme de consultants. Dans environ un mois j'ai été mis sur mon premier projet, impliquant des TOC, d'une entreprise de production de Clarksville, Tennessee, où ils ont fait les électrodes en graphite pour l'industrie de l'acier. C'était une grande usine, il y avait eu un bon moment, et c'était déjà leur meilleure plante de ce genre dans le monde. Ils ont fait un défi pour nous, disant : "Si vous pouvez améliorer les choses ici, puis nous allons envisager d'appliquer vos méthodes ailleurs." **PS : c'était une mise en place à grande échelle ?**

SW : Énorme. L'usine couverte la moitié de New York, il semblait que, perdu au milieu de nulle part. Nous avons donc mis une petite équipe ensemble. C'était moi et un autre gars et une demi-douzaine de gens sur le site, et nous avons exactement la même formation que j'avais fait la première fois à Ohmart Vega/. Était exactement le même concept, exactement les mêmes idées. La seule différence est le contexte. Nous avons software systems nous avons dû intégrer les cinq différents systèmes logiciels qui avaient les données dans ce dont nous avons besoin. Nous avons identifié la contrainte, et fait toutes les choses habituelles, comme faire sûr qu'il y avait un tampon en face d'elle, s'assurer que les gars étaient d'entretien lui donnant priorité donc s'il n'y a aucun problème qu'ils pourraient réparer les choses tout de suite. Nous avons mis un contrôle de qualité en face d'elle , afin que nous n'étions pas perdre de temps à traiter des électrodes mauvais à ce point dans le processus.

DW : Quel était le résultat ?

SW : Aucun changement que ce soit dans le respect des délais de livraison. L'entreprise dispose déjà d'excellents résultats dans ce domaine et par le temps que nous avons fini, il avait encore un excellent dossier. Mais la seule raison pour laquelle ils pourraient livrer à temps avant parce qu'ils ont plus d'inventaire que ils ont vraiment besoin. Ils ont juste la peluche des étagères pleines d'électrodes, avait assis tous sur la place. Donc, vous voyez, on n'a pas perturber leur performance de livraison du tout, ils ont continué à fournir 100 % de temps. Mais à la fin ils l'ont fait avec environ 40 % moins de stock. Et ils étaient très satisfaits de cela parce que pour l'essentiel libérés presque

20 millions de dollars qu'ils peuvent maintenant utiliser ailleurs pour gérer leur entreprise. Basée sur ces résultats, le PDG s'est levé à une grande réunion un jour et a dit que c'est ce que nous allons faire dans le monde entier. Nous avons invité des représentants de l'Espagne, le Brésil, l'Italie et l'Afrique du Sud à Clarksville dans le cadre d'une équipe de mise en œuvre dans le monde entier. Il est devenu un cas classique d'amélioration phénoménale et une très client satisfait.

DW : Donc, c'est ce que vous faites maintenant ? TOC-conseils concerts ?

SW : Oui.

DW : offrez-vous des TOC comme une option parmi d' autres, ou est-ce votre première approche de la résolution des problèmes ?

SW : il y a peut-être une troisième voie. Si je suis invité à participer à certaines de

Les premières réunions avec le client, je peux l'aborder différemment de certains de mes collègues. Ils vont venir et dire : "Nous avons cette ligne de services, lequel tu veux ?" Ce que je fais, c'est de poser des questions, comme Jonas ne dans le livre. Qui m'aide à décider s'il y a un ajustement à ce que je fais. En gros, j'essaie d'aider les clients à comprendre que si vous traitez des principaux problèmes plutôt que les symptômes tant de personnes se concentrent sur, vous pouvez presque promesse de bons résultats.

Entretien avec Eli Goldratt a continué...

DW : Quelles sont les limites de TOC ? Il peut également être appliqué au service de base ?

Par exemple : Oui, mais... Et dans notre cas, le "mais" est assez grande.

Permettez-moi de commencer par les "oui." Oui, tout système est basé sur la simplicité inhérente, en ce sens, il n'y a pas de différence entre un manufactur ing- organisation et toute autre organisation, y compris dépôt de service. Oui, la façon de tirer profit de la simplicité est en suivant les cinq étapes de l'accent ; déterminer les contraintes, décider de la manière de l'exploiter, etc...

Le "mais" tourne autour du fait qu'il n'est peut-être pas une trivialité de trouver effectivement exécuter chacune des cinq étapes ; de comprendre les procédures détaillées. Dans *l'objectif*, j'ai introduit le concept d'ensemble et, à travers les procédures détaillées pour la production, la preuve de sa vigueur. Dans *ce n'est pas de chance*, j'ai expliqué le processus de pensée nécessaires pour élaborer les procédures détaillées pour effectuer chacune des cinq étapes. Comme exemples d'enseignement, j'ai montré comment les processus de pensée sont utilisés pour élaborer les procédures détaillées pour les ventes de plusieurs cas d'entreprises de fabrication. Si, par conséquent, les organisa- tions de fabrication ne sont pas présentées uniquement à l'approche et les concepts, mais aussi avec les procédures détaillées. Des procédures détaillées ne sont pas disponibles pour la plupart des types d'organismes de services. Par conséquent, afin de mettre en œuvre dans une organisation de service de table des matières, on doit suivre ce modèle générique de connaissances et d'abord d'élaborer les procédures spécifiques. C'est, bien sûr, un groupe beaucoup plus grand.

DW : Alors, pourquoi n'avez-vous pas écrit un autre livre pour le dépôt de service ?

Par exemple : Comme vous le savez, nous utilisons le terme d'organisation de service pour un très large spectre de totalement différents types d'organisations. Les organismes qui sont différents les uns des autres pas moins qu'ils sont différents de la fabrication. Il ne s'agit pas d'un autre livre, vous parlez plus d'une bibliothèque.

DW : Pouvez-vous me donner un exemple d'une TOC mise en œuvre dans une industrie de services ? N'importe quel type de service de l'industrie ?

Par exemple : commençons par une entreprise qui n'a pas concevoir ou fabriquer quelque chose, et donc s'appelle une organisation de services. Ils traitent toujours avec les produits physiques ; quelque chose que vous pouvez toucher. Une entreprise de fourniture de bureau.

DW : un distributeur de produits de fournitures de bureau ?

Par exemple : Correct. Mais avant de vous rendre et de les interviewer, permettez-moi de souligner un point. Tous les TOC des procédures détaillées pour les aspects logistiques de la distribution a longtemps été mis au point et testé dans de nombreuses entreprises. Mais cette société avait encore d'utiliser le processus de pensée pour la mise au point des procédures détaillées nécessaires pour bien se positionner dans le marché.

*Entretien avec Patrick Hoefsmit de fournitures de bureau,
Ancien directeur général, TIM Voor Kantoor, 100 ans en compagnie de fournitures de bureau ee Pays-bas.*

DW : Quel a été votre premier contact avec l'objectif ?

PH : J'ai été un des propriétaires d'une entreprise d'impression. Joli grand com-pany. Quelques centaines de personnes, 40 presses. J'ai été suivre un cours de quelqu'un qui m'a expliqué la différence entre le débit et le crédit-Je suis un ingénieur technique, donc j'avais besoin de quelques explications. Et j'ai été une telle douleur dans le cul pendant qu'il m'a donné un livre, *le but*. Il a dit, "c'est quelque chose pour vous, parce que les autres livres ne sont rien pour vous." Je l'ai lu avec grand plaisir. Je pensais qu'enfin j'ai trouvé quelqu'un qui peut m'expliquer le sens de l'entreprise.

DW : Cela semble être une grande partie de l'appel de l'objectif, c'est l'accessibilité.

PH : Oui, *l'objectif* n'est pas aller très profondément dans les difficultés financières de l'exploitation d'une entreprise. En fait, cela rend complètement pertinent.- ir Donc pour moi c'était aussi un grand message que je ne pouvais ignorer tous ces gens-économiste Ph.D. s'ils ne pouvaient pas m'expliquer ce qui se passait, puis l'oublier ! Donc, c'était ma première expérience avec la théorie des contraintes. Puis quelqu'un m'a donné un article qui dit Eli Goldratt a été en Hollande pour donner un séminaire. Alors je suis allé là-bas. Lors du séminaire Eli nous a dit qu'il m'a augmenté le prix de ses cours de Jonas de 10 000 \$ à 20 000 \$ parce qu'autrement top management ne serait pas venu, quelque chose comme ça. Alors je lui ai dit, "je vous promets de venir, même à l'ancien prix !" Il a dit qu'il avait une meilleure affaire pour moi. Si j'étais pour faire le cours, je pourrais le faire et je n'ai eu qu'à lui payer une fois les résultats d'une telle ampleur que le prix de la formation n'était pas pertinente.

Ps : bonne affaire.

PH : Oui, c'était parfait. Je suis donc allé à New Haven, à l'Amérique. Il avait un institut. N le cours, ne pouvait pas faire quoi que ce soit avec lui. Ainsi, un an plus tard, je suis allé à l'atelier de mise à niveau vers ajonah ; c'était en Espagne. Eli a une très bonne mémoire, lorsqu'il était en moi, il a dit, "Hey, avez-vous payé pour votre cours ?" J'ai dit, "Non, non, je ne savais pas pourquoi je devrais." Alors il m'a invité pour une session privée. Certaines personnes m'avait prévenu à ce sujet ! Le lundi matin, j'ai eu une session privée ici à Rotterdam. C'était un matin. Tous mes devoirs et tout ce que je n'étaient pas du tout pertinent pour lui. Le point est, je regardais ma propre société et à une production d'étranglement lorsqu'il y avait tellement d'excès de capacité et la contrainte était évidemment dans le marché ! Mais pour moi, c'est pensée en dehors de la boîte. Il n'avait jamais pensé que la théorie des contraintes s'appliquent également à l'extérieur des murs de l'entreprise.

Ps : c'est compréhensible, puisque *l'objectif* décrit un problème de production.

PH : Oui. Si j'étais un de ces "gens qui ne pouvaient pas voir l'image entière. Ainsi, Eli a expliqué l'image plus grande et plus

Application des TI. Lentement il m'a obligé à réfléchir, parfois par de crier, "penser !" C'était un matin. Et cette histoire est décrite par lui dans *Ce n'est pas Chance-le cas des papiers de bonbons*. Nous avons finalement fait un peu d'argent là-bas. En fait, beaucoup d'argent. Plus tard, j'ai découvert que mon neveu, qui était l'autre 50 % propriétaire de l'entreprise, n'était pas faire beaucoup et prend plus d'argent que nous avons convenu, nous avons donc décidé de diviser la société en deux. Je n'la scission et il a choisi quelle partie il voulait. Je n'ai jamais imaginé qu'il garderait le secteur de l'impression, que j'avais été en cours d'exécution, et de me laisser avec l'entreprise de fournitures de bureau, qui avait été sa responsabilité.

DW : savez-vous quoi que ce soit à propos de l'office l'approvisionnement ?

PH : Non, rien du tout. L'entreprise était assez grande, c'était le numéro quatre ou cinq aux Pays-Bas. Elle a fait une terrible perte. Com- pétition fut soudain féroce et seulement concentrés sur le prix. D'autres sociétés ont été très subtilement l'envoi de brochures à chaque petite entreprise aux Pays-Bas avec des prix sur le capot avant que je ne pourrais pas obtenir pour moi-même en tant que grossiste. C'était vraiment horrible. Tous nos bons clients devint soudain plus et plus intéressés par le prix. Ils ont dit, "Comment est-il possible que nous payons deux fois plus que ce qui est sur la couverture de cette brochure ?"

DW : Cela ressemble à une situation impossible.

PH : Eh bien, c'était, c'était vraiment horrible. Nous avons quelque chose comme quatre ou cinq mille clients, 20 personnes de ventes. La seule chose que l'on pourrait penser c'était aussi à la baisse des prix, et de le faire seulement sur les points où il fallait. Ce n'était pas une solution à long terme mais c'est ce que tous les corps- d'autre faisait. Si la façon traditionnelle de faire des affaires dans les fournitures de bureau était assez bientôt complètement disparu. Nous avons eu d'offres pour les fournitures de bureau, ce qui était du jamais vu, où vous avez dû lutter avec trois ou quatre concurrents. Dans le passé, les commandes de fournitures de bureau étaient juste d'un bon rendement. Maintenant, tout le monde se concentre sur le prix.

DW : alors qu'avez-vous fait ?

PH : Nous avons commencé à construire, comme Eli appelle, l'arbre de la réalité actuelle. Et bien sûr cette fois, je ne voulais pas faire l'erreur d'en faire à propos de nos

Mais l'entreprise J'ai fait à propos de la situation des clients : Pourquoi est-ce que le client se plaint aussi lourdement sur les prix ? Après avoir longtemps pensé et beaucoup de discussions avec mes personnes de ventes, la seule chose que nous avons pu trouver, c'est qu'il pense c'est la seule façon qu'il peut diminuer le coût total des fournitures de bureau ; qu'il ne peut rien faire à propos de l'énorme coût d'avoir de stock de fournitures, et de les stocker, et le coût d'apporter l'affaire à la bonne personne dans le bâtiment. Eh bien, je sais quel genre de clients peut faire un désordre hors de lui. Dans la plupart de- fices où vous ouvrez les tiroirs, il y a plus d'actions dans le bureau qu'on peut imaginer. Alors que dans le même temps, ils crient pour un élément spécifique qui doit être portée à eux en taxi en folie livraison dans des délais courts. Nous sommes à Rotterdam jusqu'à quatre heures de livraison ! Pas même 24, à seulement quatre heures de livraison, ce qui est complètement fou de fournitures de bureau. Je veux dire, nous ne sommes pas sauver des vies ici.

C'est donc ce que nous avons offert à nos clients : que nous prendrions plus de tout ce cirque de fournir tout le monde dans le bureau avec le droit, le droit d'articles, au bon moment. Nous leur avons offert des fournitures de bureau avec armoires en eux. Nous avons possédé à la fois les armoires et le contenu. Les fournitures étaient pour *un* groupe de travail spécifique. Tout ce qu'ils ont pris pour était considéré comme vendu, tout ce qui restait était encore le nôtre. Nous avons reconstitué ces armoires chaque semaine. Nous avons été très facile pour eux de vérifier sur nous. Et plus important encore, nous pourrions donner des données sur chaque ministère, expliquant que certains articles étaient consommés rapidement. Par exemple, vous pourriez avoir besoin d'une nouvelle paire de ciseaux une fois en trois mois, mais pas chaque semaine.

DW : Ainsi vous pourrez découvrir le vol ?

PH : Eh bien, nous n'avons pas l'appeler le vol, nous l'avons appelé la surconsommation. Mais bien sûr c'était le vol, oui. Si soudainement ce gars qui était responsable pour les fournitures de bureau avait beaucoup de meilleurs outils pour aller après son personnel malhonnête. Il n'est pas intéressé à combien de crayons quelqu'un utilise. Tout le monde sait que les gens prennent des crayons accueil ; vous n'avez qu'en ac- cident et cela ne coûte rien. Les cartouches de toner, c'est un plus gros problème. Ainsi, lorsque le vol de ces cartouches à jet d'encre a augmenté beaucoup, nous leur avons conseillé d'acheter plus de machines d'impression, que nous pourrions également fournir, pour les rendre différent que les machines avaient à la maison. Des choses comme ça. Mais ces armoires ont été une très grande invention. Bien que nos clients pourraient avoir payé 20 %-25 % de plus pour

Les articles réels, le coût total de la fourniture de fournitures de bureau pour les travailleurs a chuté de 50 % parce qu'ils n'avaient pas les tracas d'emplacements, surpeuplement, et des choses comme ça. Ainsi ils s'en fichait que beaucoup plus à propos de l'original : nous avons facturé. Quand j'ai vendu mon entreprise il y a quelques années, la diligence raisonnable a pris beaucoup de temps parce qu'ils ne pouvaient pas croire que notre valeur ajoutée.

DW : Quels étaient les chiffres ?

PH : Normal la marge brute dans l'industrie sont très en dessous de 20 %. Au-dessus de 20 % était suspecte. Nous étions au-dessus de 30 %, ce qui fait une grande différence. Et nous n'étions pas déchirer les gens. Ils étaient extrêmement satisfaits de notre service.

DW : Comment avez-vous vendre le concept à vos clients ?

PH : Nous avons un ministère qui a été prendre rendez-vous avec les directeurs financiers, pas le gars normalement responsable de l'achat de fournitures de bureau. Que d'autres gars avait peur pour son emploi lorsque vous êtes venu avec cette solution. Et nous avons fait un petit film pour montrer la situation actuelle dans leur bureau et comment les gens hurlaient pour les fournitures de bureau et autres choses de ce genre, et comment il serait grand si nous pouvions prendre la relève de leurs stocks et de leur responsabilité et de résoudre ce problème. Et c' était vraiment super. Quelque chose comme 30 % des ventes visites étaient grand succès de ventes. Encore une fois, le prix que nous demandions pour les fournitures n'était plus un problème

Ps : Pour quelqu'un ?

PH : Pas exactement. Nous avons toujours eu des clients qui étaient axées sur le prix. Nous n'avons pas les chasser de là. Nous avons juste leur a donné des conditions complètement différentes. Nous leur avons dit que si le prix n'est ce qui compte le plus, vous avez à acheter de grosses quantités et vous ne devriez pas soigner au sujet des délais de livraison : "Vous pouvez obtenir le prix le plus bas possible, mais vous avez à faire la queue." Maintenant, une bonne chose pour nous joindre À propos de l'armoire système a été que nous avons eu une semaine d'avance sur nos besoins d'achat. Je veux dire, ce que le client a utilisé la semaine dernière je n'ai pas amener le jour où j'ai été contrôler. Je voudrais porter la semaine plus tard. Alors j'ai pas vraiment besoin de l'action de plus. Mes fournisseurs pourrait livrer en un jour, mais j'ai eu une semaine. Alors maintenant, j'ai pu

Commencer à acheter sur le prix. Et j'ai pu combiner mes commandes avec celles des plus gros clients qui ont toujours voulu faire affaires juste sur le prix.

DW : Ceux qui doit avoir été une couple d'années très satisfaisant pour vous comme vous avez exploré cette nouvelle façon de faire des affaires.

PH : Eh bien, oui, pour une couple d'années c'est vraiment amusant. Parce que vous êtes gagner une course. Bien sûr au début j'étais relativement petite ; J'ai été numéro quatre ou cinq dans le pays. J'avais vraiment peur les grandes entreprises serait copier mon cabinet.

DW : Ont-ils ?

PH : Oui, un peu. Mais ils n'ont pas reçu le message. En fait, c'était vraiment drôle. Ils étaient prêts à livrer le client avait des armoires mais d'acheter le coffret et le contenu. Ils n'ont jamais été disposés à le faire, en consignation, ce qui est ce qui a fait le travail. Donc, c'était une grande différence pour le début. Deuxièmement, ils n'ont pas compris mon système de remplissage de la farce les armoires pleine assez que vous pourriez survivre quelques semaines. Ce qu'ils offraient était tellement différent que nous pourrions immédiatement montrer au client qu'avec notre compétition- tors, vous devrez le faire vous-même, vous aurez à prendre des responsabilités. Alors que dans mon cas, lorsque vous modifiez une imprimante, par exemple, et que vous ne me dites pas, je vais découvrir que vous n'utilisez pas cette cartouche et je vais régler. Ces cartouches sont très chers, voulez-vous la responsabilité ? C'est la principale différence de l'envoi.

DW : Plus tard, avez-vous été en mesure de découvrir de nouvelles contraintes qui a ouvert la voie à une nouvelle croissance ?

PH : en fin de compte la contrainte est retourné à l'intérieur de l'entreprise. La nouvelle contrainte est devenu rapidement ; comment pouvons-nous mesurer ou installer un nouveau cabinet ? Au début, on ne pouvait pas faire quelque chose comme deux ou trois cabi- nets par jour. Les gens faisaient la file pour les armoires. Nous avons eu des listes d'attente de trois mois. Nous avons donc mis une deuxième personne sur le travail. Pas une grosse affaire. Mais nous avons été entièrement en charge. Nous pourrions croître au même rythme que nous voulions augmenter. C'est genre de drôle dans une course où tout le monde criait sur le prix ! Il y a d'autres entreprises dans cette situation. Par exemple, si vous vous rendez dans un très bon restaurant, ils ne se soucient pas de prix. Ils sont réservés pour les trois ou quatre mois ; ils être-

Venez arrogant. Et nous avons eu la même situation ! C'était super ! Et de penser que nous avions commencé avec tous ces concurrents, tous les problèmes, et 20 ventes types qui étaient vraiment découragés, ils ne savaient pas quoi faire. Et ici nous sommes venus avec cette solution très simple. Je suis étonné qu'à ce jour personne n'est vraiment en le copiant.

DW : avez-vous découvert cette avancée vous avait pas été exposés à des théories de Goldratt ?

PH : tout d'abord, je n'aurais pas su comment attaquer le problème puisque j'ai travaillé à la société d'impression et mon neveu travaillait à l'entreprise de fournitures de bureau, je ne m'attendais pas à ce que nous

Changer les rôles. Néanmoins, je savais comment beaucoup de perte qu'ils ont faites. Et à l'époque j'étais tellement convaincu que, tout en appliquant la théorie des contraintes, je voudrais trouver un moyen de résoudre le problème. Il m'a fallu quelque chose comme trois ou quatre semaines pour voir la lumière et comprendre ce qu'était d'aller sur et comment le résoudre. J'ai survécu le mois par assis en arrière et dire, "Ok, pas de panique, pas de panique, pour ne pas être précipitée. Aussi longtemps que nous n'avons pas une idée révolutionnaire je ne vais pas faire des changements " J'étais juste assis en arrière et de penser et de discuter avec les gens comment on pourrait résoudre le problème, jusqu'à ce que nous avons résolu. Et c'est une des bonnes choses à propos de la théorie des contraintes. Vous savez, dans ces cas, vous finirez par trouver une idée révolutionnaire.

Ps : vous n'avez qu'à le trouver

PH : Oui, et je suis devenu de plus en plus à elle. Eli Il faut environ cinq minutes pour trouver la contrainte et comment il le brisa. Dans la plupart des cas, je peux trouver le même dans une semaine. Comparer à faire juste plus de l'same.

J'ai très souvent recours à cette histoire drôle à propos de deux gars sur un safari. Et après quelques jours ils entendent le premier tigre et qu'ils pensent, bien, très bien ! Ils vont pour leurs fusils et découvrir qu'ils ont oublié leurs balles. Si l'un d'eux met son pack vers le bas et s'empare de sa chaussures de course, et l'autre gars se met à rire : "Pensez-vous que vous pouvez aller plus vite le Tigre ?" dit-il, "je n'ai pas besoin de dépasser le tigre, je n'ai rapidement pour vous !"

Entretien avec Eli Goldratt a continué...

DW : Pouvez-vous me donner un autre exemple ? D'une société de services qui ne s'occupe pas de produits physiques ?

Par exemple : pour démontrer comment un type différent d'entreprise de services est d'une autre, je vous suggère d'interroger à la fois une banque et une société de conseillers financiers. Puis une autre interview, évidemment différentes, le type de service de l'industrie, l'hôpital

Entretien avec Richard Putz, un ancien chef de la Midwest Bank Banque fédérale de sécurité.

DW : Comment avez-vous concevoir d'appliquer les principes décrits dans *l'objectif de l'industrie bancaire* ?

RP : je volais de retour de Los Angeles une nuit. Et j'ai été re- souvenance mes jours comme consultant chez Coopers & Lybrand, travailler avec les gens qui ont été le traitement des missions de fabrication. C'est là que j'ai d'abord été exposée à *l'objectif*. Et j'ai commencé à penser que quand on regarde la façon dont une banque gère, par exemple, comment il se déplace dans le processus de mettre ensemble des prêts-c'est vraiment pas différent de la fabrication. Pourquoi ne puis-je pas utiliser quelque chose qui a travaillé dans la fabrication et l'appliquer à une banque ? Le processus est le même, nous avons juste lui donner des étiquettes différentes. J'ai donc commencé à tester cela.

DW : Comment cela a-t-il plus d'avec le personnel ?

RP : Au début, ils étaient sceptiques. J'ai obtenu toutes les personnes qui relèvent directement de moi dans la salle du conseil, nous nous sommes assis, j'ai passé des exemplaires de *l'objectif*, et j'ai dit : "Les gars, on va se réunir ev- semaine vendredi. Nous allons avoir du plaisir, nous allons avoir de la nourriture, l'ensemble de bits, mais nous allons parler de la façon de traduire *l'objectif en termes bancaires*." Je suis à la recherche là-bas à mon chef, il a ce constipé sur son visage. J'ai dit, "Jim, est-ce qu'il y a quelque chose de mal ?" dit-il, "Ouais." J'ai dit "quoi ?" dit-il, "il n'y a pas d'index à la fin du livre. Comment trouvons-nous quelque chose ?" J'ai dit, "Vous le lisez, c'est un roman." Il a fini par devenir notre plus grand défenseur. Mais il a été totalement sceptique.

DW : Alors, comment avez-vous abordé le problème ?

RP : Traditionnellement, la question difficile au sein d'un avion est la façon dont vous gérez toutes les contraintes réglementaires que vous êtes confrontés. Les banques sont juste immergées dans les règlements. Et si vous avez réellement essayé de gérer selon les mesures réglementaires, votre banque ne permettrait pas. Vous apportez que jusqu'à la réglementation et ils rient. Il y a juste ce tas de choses, dont certaines sont en contradiction avec eux-mêmes. Certains d'entre eux ont été créés lorsque les législateurs ajoutent sur une législation bancaire parce qu'ils avaient l'air bon, ou d'autre pour s'adapter à une situation particulière à l'époque.

Ps : vous parlez de règlements qui empêchent les banques de certaines entreprises ?

RP : droit, ainsi que ceux que certains mélanges de prêt mandat, comment vous vous approchez d'un marché, ce genre de chose.

DW : Préservation des ratios d'actifs et ainsi de suite ?

RP : Vous l'avez obtenu. Nous avons pris une approche légèrement différente. Nous avons décidé de comprendre ce que notre marché a été contraint réelle. À l'aide de TOC, nous avons trouvé qu'il avait à voir avec les niveaux de service et la façon dont nous avons été la résolution de problèmes pour nos clients, pas avec les produits spécifiques nous offrons. Nous avons donc fini par l'ensemble de la banque de l'engrenage vers la solution de problèmes pour nos clients. Une partie de la solution, l'injection qui a éclaté le conflit-a été la création de services bancaires personnels pour tout le monde, pas seulement pour les gens riches. Les banques assume normalement c'est pas la peine de passer du temps avec vous, si vous n'avez que 100 000 \$ quand ils peuvent passer ce temps avec un gars qui a 10 millions de dollars. Nous avons découvert qu'un type qui n'a que 100 000 \$ n'est pas vraiment à passer beaucoup de temps avec vous de toute façon ; il n'est tout simplement pas là très souvent. Nous avons donc cessé de s'inquiéter à ce sujet et a commencé à se concentrer sur la façon de mieux gérer nos relations avec la clientèle dans l'ensemble. Les gens ont fini par venir à notre banque- ers quand ils avaient un problème financier. Si nous ne pouvions pas nous résoudre à leur place, alors nous pourrions au moins nous les référer à quelqu'un d'autre, et de leur donner de bons conseils parce que nous n'avez pas de comptes à régler. Tout ce que nous demandons, c'est qu'ils nous laissent gérer leurs flux de trésorerie. La plupart des gens nous a donné tout ce qu'à cet égard, plus tous leurs prêts.

Ps : vous avez eu une hypothèque importante entreprise aussi ?

RP : droite. Nous avons eu plus de 300 banques correspondantes, dans tout le pays. National City Bank et d'Amérique nous vendre des prêts hypothécaires. Ce que nous avons découvert à l'aide également à TOC, et c'est ainsi que nous avons élargi ce n'est que la plupart des gens avec un prêt vu la banque qui servent le prêt comme leur banque. L'affirmative, si Freddie Mac ou Fannie Mae ou PNC ou tout autre investisseur a administré le prêt, nous avons voulu être propriétaire de l'actif. Il a été plus utile en termes de construction de relations avec les clients que le prêt lui-même.

En outre, ces jours c'est beaucoup plus facile, mais il permet de prendre une éternité pour obtenir un prêt hypothécaire approuvé. C'est parce qu'il y a toutes ces choses que vous devez avoir en place de nouveau, pour satisfaire la réglementation. Nous avons examiné cela et dit, "Correct, c'est quoi le conflit ici ?" Nous avons construit notre conflit nuages, et nous avons construit une réalité actuelle, d'arbres et nous avons découvert il y a seulement trois choses qui finissent par décider si un prêt est un rendez-vous ou d'un no-go. Si nous avons juste se concentrer sur ces trois éléments, et brancher tout le reste dans le fichier plus tard, nous pouvons accélérer les choses. En fait, nous avons été en mesure de réduire le temps d'approbation de près de moitié. Cela nous a vraiment populaire avec les agents immobiliers et les courtiers en hypothèques, qui nous a apporté plus d'affaires.

DW : Quel effet TOC ont sur les clients' journée ordinaire-à- jour les interactions avec les scrutateurs ?

RP : La plupart des scrutateurs a dit qu'ils voulaient faire cette TABLE DES MATIÈRES. Eh bien, qu'est-ce qu'ils doivent vraiment faire ? Ils ont vraiment pas besoin de savoir faire réalité future arbres parce que leur vie quotidienne n' est pas impliquée dans la réalité future des arbres. Mais un caissier est souvent le traitement des conflits résolution. Scrutateurs représentent la défense de première ligne, en particulier à l'épargne et du crédit. Les gens viennent à eux et dire : "Cela ne fonctionne pas, c'est hors de l'équilibre, ils vissé ce haut," et c'est les scrutateurs qui ont à résoudre le problème. Nous avons donc appris à faire des nuages de conflit. Nous avons créé des feuilles de nuage de conflit pour eux, patins de 50 feuilles, 8 et demi par 11. À l'arrière étaient les instructions, juste au cas où ils ont oublié comment faire. Et la caissière pourrait remplir dans le cloud comme il ou elle a parlé au client, faire le problème, puis arracher la feuille et faire le suivant. Nous avons eu que le fait d'aller dans la banque.

DW : Il semble que l'une des principales conclusions, vous avez atteint

C'est que la perception de la contrainte le climat réglementaire, n'a pas la contrainte effective

RP : Correct. Je marche dans le bureau de mon agent de conformité et je dirais, 'Jeff, j'ai trouvé l'idée.' Et il ferait seulement automatiquement vers cette affiche sur son mur qui dit essentiellement : Si vous pouvez rêver, il y a un règlement pour elle.

DW : Et pourtant, même dans cet environnement, vous avez trouvé des moyens de se développer.

RP : Nous avons fait les choses dans l'industrie bancaire qui étaient tout à fait inconnus. Nous avons d'ailleurs eu de réglementation nous rendre visite plus souvent que les autres banques parce que ceux d'autres banques tenues de les appeler et de dire : "Ils ont à faire quelque chose d'illégal, vous devez les vérifier."

Entretien avec David Harrison, Services administratifs, fondateur, des solutions positives, Newcastle, Royaume-Uni

DW : Parlez-moi de solutions positives.

DH : Nous fournissons des services de gestion et d'administration de conseillers financiers indépendants. Actuellement, nous avons 755 de ces gens qui comptent sur nous pour les aider avec des choses telles que la conformité à la réglementation des services financiers, la collecte de commissions, et ainsi de suite. C'est la société que nous avons construite, 60 % de ce qui nous avons vendu récemment pour le groupe AEGON, l'un des plus grands assureurs.

DW : Comment avez-vous fait usage de l'objectif ?

DH : Dans un couple des manières. D'abord et avant tout nous utilisons les cinq étapes-maintenant presque instinctivement, en ce sens que nous cherchons à identifier la contrainte dans tout problème avant de faire quoi que ce soit d'autre. C'est en quelque sorte été mon mantra, si vous aimez-nous avant d'aller plus loin, nous allons identifier la contrainte.

Au-delà de cela, une grande partie de ce que nous faisons, c'est acquérir de nouveaux conseillers financiers indépendants-nous voulons que les gens à se joindre à notre organisation, et les gens que nous utilisons pour les recruter nous appelons nos conseillers en affaires. Oded

RP : Dans un couple des manières. D'abord et avant tout nous utilisons les cinq étapes axées presque instinctivement, en maintenant que nous cherchons à identifier les contraintes dans tout problème avant de faire quoi que ce soit d'autre. C'est en quelque sorte été mon mantra, si vous aimez-nous avant d'aller plus loin, nous allons identifier la contrainte.

Au-delà de cela, une grande partie de ce que nous faisons, c'est acquérir de nouveaux conseillers financiers indépendants-nous voulons que les gens à se joindre à notre organisation, et les gens que nous utilisons pour les recruter nous appelons nos conseillers en affaires. Oded Cohen, de Goldratt UK, nous a aidé à construire un processus pour cela. Il s'est cassé vers le bas en étapes très discrète et nous a aidés à logiciel programme qui nous aide à déterminer comment chacun de nos consultants est en train de réussir, ou non. À tout moment ils peuvent avoir 150 personnes qu'ils êtes hav- ment des conversations avec d'adhésion à des solutions positives. Nous les avons de penser de chacune de ces personnes comme un projet. Qui a rationalisé le processus et aussi nos consultants à penser d'une manière plus logique.

Ps : Ce qui distingue la théorie des contraintes à partir d'autres techniques de gestion vous avez regardé ?

RP : Je pense qu'il peut être très facile à appliquer dans un processus simple. Comme je l'ai dit, celui que j'utilise plus que toute autre chose est l'accent cinq étapes. Une grande partie des problèmes qui se posent dans les affaires sont sur indécis. Je suppose que si les gens étaient de décrire des solutions positives, c'est comme un très entreprise ciblée. Nous ne cherchons pas à être tout à tous. Nous nous en tenons à ce que nous savons que seront les plus rentables pour nous à tout moment. Nous avons travaillé sur la même contrainte pour cinq ans.

Ps : Et c'est ?

RP : notre capacité à recruter les bonnes personnes à un rythme qui correspond à notre plan d'affaires. Plus les gens que nous avons, la plus rentable que nous devenons. Beaucoup d'entreprises par maintenant aurait donné jusqu'à environ 300 conseillers, quelque chose de cette nature. Et qu'ils ont à dire la contrainte n'est plus le recrutement de personnes, ce que nous devrions faire est d'essayer d'améliorer la productivité de ces personnes, ou d'essayer d'obtenir un meilleur accord sur les fabricants de produits financiers. Mais nous avons gardé l'accent sur le fait que tant que les personnes que vous recrutez

Sont rentables, alors pourquoi s'arrêter de les recruter ? Juste parce que c'est pas plus facile ? Bien, il n'est pas vraiment plus difficile, que ce soit. C'est juste une autre journée au bureau. Mais nous pouvons travailler ensemble de nos finances retour à tout simplement le nombre de conseillers que nous avons. Par conséquent, nous ne vont pas plus loin.

Ps : c'est votre foyer ?

RP : c'est notre priorité. Nous avons identifié la contrainte, laissez-maintenant ex- ploiter, profiter au maximum. Nous avons donc pu facilement l'une des meilleures machines de recrutement au Royaume-Uni dans ce secteur. Nous approchons de recrutement très différemment de tous nos concurrents. Nos concurrents s'annoncent, ils vont essayer d'acquérir des entreprises, par exemple, plutôt que de l'approche que nous avons, qui est de recruter des gens un par un. Notre taux de croissance il n'y paraît à première vue d'être lente. Mais parce que nos conseillers ont été recrutés dans la bonne voie, nous ne perdrons pas beaucoup d'entre eux. C'est la beauté de TOC : Comme vous creusez vraiment dans la d'identifier les contraintes, vous commencez à comprendre ces choses.

DW : Avez-vous pensé à ce que la prochaine contrainte sera ? RP : bien sûr, à l'heure actuelle, il est encore un marché pour d'autres conseillers financiers indé- à se joindre à nous. Il y a environ 25 000 de ces personnes au Royaume-Uni et nous avons moins de 1000 d'entre eux. Maintenant, la qualité de certains de ces 25 000, et le fait que pas tout le monde se joindra à nous en tout cas, signifie à un certain point, l'effort nécessaire pour augmenter la capacité juste ne vaut il par rapport à l'énergie que nous pourrions mettre en autre chose. À ce point, vous dites, "Nous avons changé notre plan. Quelle est la contrainte dans notre nouveau plan ?" Franchement, c'est de préserver l'argent des clients. À l'heure actuelle ce que nous faisons, c'est introduire des clients pour une variété de fabricants de services financiers. L'argent va aux fabricants et ils donnent une partie de nouveau à nous sous forme de commissions ou honoraires. L'étape suivante est vraiment pour les clients de nous donner l'argent, et pour nous, de donner une partie de elle pour les gestionnaires de fonds et l'assurance-vie. Ainsi une fois que nous sommes d'une certaine taille, la contrainte commence à se déplacer. Nous allons avoir une marque, et les recettes nécessaires pour communiquer cette marque, donc il n'y aura pas autant d'efforts pour amener les gens à se joindre à nous. A ce moment la contrainte.

Entrevue avec le Dr Antoine Van Gelder

Un hôpital d'Afrique du Sud

Université de Pretoria

Ps : vous êtes pas typiquement d'Eli Goldratt disciple, êtes-vous ?

D : Je suis un professeur d'université avec une double nomination, chef du département de médecine interne à l'Université de Pretoria et chef du département de médecine interne à l'Hôpital Universitaire de Pretoria. En 1992 J'ai obtenu une invitation à participer à l'une d'Eli Goldratt, à Pretoria. L'un pas exécuter par lui-même mais par une filiale de l'Institut Goldratt. A cette époque je ne savais rien à propos de la théorie des contraintes et je n'avais pas lu *l'objectif*. Je me suis moi-même dans ce par curiosité plus qu'autre chose.

DW : Pourquoi ? Quel type d'aide ont été cherchez-vous ?

AV : Permettez-moi de mettre de cette façon. J'ai été littéralement assis à mon bureau, avec mv tête dans mes mains, très frustrés, avec des piles de papier tout autour de moi, en passant par la correspondance. J'ai ouvert une lettre, vu que c'est une autre invitation à un cours, l'a jeté, et comme je l'a jeté dans la corbeille à papier mv mon œil pris le prix de ce cours en particulier. C'était l'équivalent de l'Afrique du Sud d'environ 18 000 \$. Qui a attiré l'attention mv. Je pensais que si un cours est digne de ce montant qu'il est intéressant de regarder. C'était un cours de deux semaines dans la gestion de la production, l'invitation a été adressée à la faculté de génie. Il avait appris à la faculté de médecine par erreur. Le cours a été effectivement offerts gratuitement aux professeurs d'université. À cause de ma frustration profonde avec certaines des questions de gestion que j'avais dans mon ministère, et parce que j'avais du temps libre la semaine prochaine, j'ai téléphoné. J'ai prévu d'aller seulement pour la première semaine, parce que c'était le temps que j'avais disponible. On m' a dit que je devais assister à l'ensemble de cours de deux semaines. Je l'ai dit, "Oui, nous allons voir à ce sujet."

DW : Mais vous êtes allé ?

D : Je suis allé la première semaine. Le cours a été donné en référence à un environnement de production et la logique autour de lui. Maintenant, vous ne trouvez pas much de cette logique-la réalité des arbres et ce genre de choses-dans *l'objectif*.

Beaucoup de c'est dans *ce n'est pas de chance*, qui a été publié plus tard. Mais la logique m'a saisie parce que j'étais cet homme frustré qui a été exécuté un département de médecine et je n'avais pas été formé pour le faire. Je n'avais aucune idée de la gestion. Soudain, j'ai vu que c'était un moyen de l'analyse de mon ministère.

DW : Quels sont les parallèles ?

AV : mon ministère était dans le chaos, un chaos total. Tout ce va-et-vient, ne pas savoir ce qu'est ce que beaucoup de choses ont été comme à l'usine c'est le réglage de *l'objectif*. Pendant le cours, *l'Goalwas* mentionnés. Je l'ai acheté, lisez-en une seule nuit, et je pensais en moi-même, c'est *mon* environnement. Un système chaotique n'est pas nécessairement une usine. Il pourrait être un hôpital avec des gens qui allaient et venaient. Il pourrait être un ministère avec un tas de *prima donna*-le-médecins qui doivent être gérés. Ce parallèle m'a frappé.

Maintenant, si je peux répondre à votre question un peu plus précise. Lorsque l'on est introduit à la théorie des contraintes, la première chose que vous voyez est un système où la causalité est masquée. En d'autres termes, c'est chaotique. Les choses se produisent, vous n'avez aucun contrôle. Soudainement, bien que, il devient un système qui peut être analysé en termes de certains points clés-leviers. Et on apprend que le traitement de ces points clés, plutôt que de lancer un feu-symptomatique est la manière d'exercer un contrôle sur ces systèmes. Rappelez-vous, c'était au début des années 90, avant que les infrastructures telles que la théorie des systèmes s'installe à l'avant-garde et faire partie des principaux buzz. Si la théorie des contraintes ne parle pas de la théorie des systèmes, c'est déjà offrir une démarche par laquelle un système complexe pourraient être gérés en termes de quelques leviers.

DW : Avez-vous liquider participant aux deux semaines du cours ?

AV : Correct. Puis je suis revenu à l'hôpital. Il y a deux choses que je veux faire. La première est que j'ai subi un changement mental. En- lieu de penser que les choses étaient trop complexes, trop complexe et pas facile à gérer, j'ai maintenant vu que si j'ai pu analyser le système correctement, *c' était* gérable. C'est la première percée importante que j'avais, et beaucoup de personnes que j'ai appris cela par la suite à avoir eu la même percée. Il y a un moyen de le trouver !

Deuxièmement, la clinique externe, comme la plupart des cliniques externes de l'hôpital à l'époque, et même maintenant dans de nombreuses régions du monde, est marquée par l'inefficacité et de longues listes d'attente. Plus nous nous sommes battus l'inefficacité, le plus d'argent que nous avons versé dans le système, plus les listes d'attente semble devenir. C'est le problème avec le système national de santé en Grande-Bretagne où nous parlons. Maintenant dans mon ministère, il me semblait que le traitement des patients par les médecins pourraient vraiment être considérée comme une ligne de production, tout comme dans *l'objectif*. Les temps sont différents, et il est évident que les gens ne sont pas des machines. Toutes ces questions J'accroissements Mais j'ai vu que parallèle.

DW : Comment avez-vous attaquer le problème ?

AV : le responsable de cette clinique et je me suis assis et je lui ai dit au sujet des principes utilisés dans *l'objectif* entre les deux d'entre nous, avec elle faire la plupart du travail et nous avons identifié notre contrainte. Nous nous sommes rendu compte que nous avons perdu une énorme quantité de capacité chaque fois que les patients ou les médecins ne feront pas de rendez-vous. Ce temps perdu n'était pas recouvrable. Nous avons donc développé un appel-dans la liste, que nous avons appelé le patient tampon. Un jour ou deux avant d'obtenir un rendez-vous téléphonique nous patients et s'assurer qu'ils viendraient en clinique. Si non, nous trouver d'autres patients. Le résultat a été moins de perte de capacité. Notre liste d'attente était d'environ huit ou neuf mois, ce qui est courant pour ce type de liste d'attente. Comme un mat- ter de fait au Royaume-Uni maintenant certaines de ces listes d'attente sont plus d'un an. Dans une période de six mois nous avons obtenu notre liste d'attente ci-dessous quatre mois, ce qui était à peu près la moitié de ce que la plupart des autres hôpitaux faisaient en Afrique du Sud à l'époque.

DW : Le vôtre est un hôpital public ?

D : Oui, nous faisons partie de l'état du système de santé. En d'autres termes, les organismes à but non lucratif. Les patients paient seulement un petit montant pour des services. Plus tard, après que j'ai commencé avec l'Institut Goldratt consulting en Afrique du Sud, nous nous sommes penchés

Dans un grand hôpital privé, 600 lits, un hôpital phare avec neuro- chirurgie et tous les trucs de haute technologie. La question il y a eu perte de capacité dans les salles d'opération. Les retombées de ce n'était que sur- geons quittaient l'hôpital et aller dans d'autres hôpitaux privés. Il s'agissait d'une situation grave. Nous avons constaté qu'au lieu de se concentrer sur l' optimums locaux-s'assurer que mon petit ministère vient d'abord-le vrai

Les gens devraient se poser la question est, que puis-je faire pour atteindre l'objectif plus large de l'hôpital, qui est à nouveau le débit de patients ? C'est un concept simple mais sa mise en œuvre a pris environ deux mois de rencontre avec le personnel. Chaque personne a élaboré un plan d'action visant à faire en sorte que plus de patients dans le système de manière plus efficace. Dans une période d'un an, cet hôpital est passée d'un déficit de 20 % sur son budget d'où il a commencé à montrer un bénéfice.

Ps : vous êtes devenu un consultant Goldratt vous-même ?

AV : Oui. J'ai présenté les résultats de notre hôpital à la clinique de l'un des symposiums Goldratt au début des années 1990. C'était le premier rapport d'un médecin mise en œuvre de la théorie des contraintes. Eli Goldratt a été là pour entendre ma présentation, et après il m'en- invités à rejoindre l'Institut Goldratt associé en tant qu'universitaire. J'étais basé à l'université mais qui participent à la mise en œuvre de sa société de conseil. Je n'ai un peu de travail dans l'industrie minière- rien à voir avec la médecine ! C'était un pur la théorie des contraintes, tout droit sortie de l'ouvrage. Il m'a permis de développer mes propres compétences.

DW : Qu'est-ce qu'un médecin faisant conseiller sociétés minières ?

D : Il est intéressant que vous le dire. Je ne suis pas un médecin, un chirurgien, en d'autres termes Je suis un penseur, pas un qui fait. Je dis cela pour plaisanter mais en tant que médecin, il s'agit de diagnostic. Et l'ensemble du processus de diagnostic, qu'il s'agisse d'un patient ou d'une organisation, est l'application de la méthode scientifique. Eli Goldratt affirme que sa théorie des contraintes est tout simplement l'application de la méthode scientifique. C'est presque naturel qu'un conseiller d'une société minière en termes de diagnostiquer ce qui ne va pas et ce qu'il convient de faire, pourrait être un médecin. En fait, certains des matériaux d'enseignement que l'Institut Goldratt utilise voir le modèle médical. Il demande stagiaire consultants, comment un médecin approche le problème ? Il leur donne un parallèle pour la façon dont vous diagnostiquer les problèmes dans les organisations.

Ps : c'est intéressant. Eli a dit que sa principale ambition dans la vie est d'enseigner comment penser le monde.

AV : droite. Et rien qu'il a fait dans le près de 14 ans que je le connais, me laisse penser que c'est un facétieux déclaration. L

La théorie des contraintes est sur le processus de pensée, c'est un sous-ensemble de la logique. En d'autres termes, la méthode scientifique.

Ps : a tout de ce fait de vous un meilleur professeur de médecins ? AV : Absolument. Absolument. Je vous ai dit que le diagnostic d'un patient et le diagnostic d'une entreprise, c'est la même chose. Mais un médecin apprend à diagnostiquer en regardant d'autres médecins. Ce n'est pas enseignée comme une science. Les processus de diagnostic sont enseignés mais ce qu'on pourrait appeler la philosophie phi- de diagnostic n'est pas enseigné que c'est dans la théorie des contraintes. L'approche traditionnelle est, regardez ce que je fais. L'approche que j'ai depuis suivi est, voyons comment la méthode scientifique fonctionne, alors nous allons voir si nous pouvons appliquer cela à un patient. La plupart des élèves à prendre ceci très bien.

Entretien avec Eli Goldratt a continué...

DW : qui va le faire

Par exemple : s'il vous plaît, un de plus. Le joyau de la Couronne, du moins à mes yeux, est l'utilisation de la TDM dans l'éducation. Oui, dans les écoles maternelles et élémentaires. Ne pensez-vous pas qu'il n'est pas nécessaire d'attendre que nous sommes des adultes d'apprendre la façon d'insérer un peu de bon sens dans notre entourage ?

Entretien avec Kathy Suerken, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

TOC pour l'éducation,

Un organisme sans but lucratif international consacré à l'enseignement de l' TOC pense-ment des processus pour les écoliers.

Ps : vous êtes un enseignant de l'école intermédiaire, pas un directeur de l'usine.

Comment fonctionne l' objectifmettre en place avec le travail que vous faites avec les enfants ?

KS : Eh bien, tout a commencé il y a près de 15 ans. J'étais genre d'un nouvel enseignant à une école intermédiaire mais j'avais été un parent bénévole pour un moment. Je gère un programme de mathématiques volontaire pour les enfants et mon mari a été de me donner des conseils sur la façon de le gérer. Le programme est déjà un succès, nous avons eu 100 % de participation. Je lui ai demandé, "Eh bien, que dois-je faire

Maintenant ? Aller à une autre école ?" Et il dit, "Kathy, vous aurez à trouver un autre objectif." Six mois plus tard, il a dit, "il y a un livre que vous devez lire, nous passons autour à notre bureau et tout le monde avait signé l'arrière s'ils le recommander." c'était mon introduction à *l'objectif*. Dans les six mois, j'ai écrit une lettre à Eli Goldratt que être- gan, "Cher Dr Goldratt, si vous entrez dans le bureau de Frank Fuller, directrice de l'école Milieu Ruckle, sur son bureau, vous constaterez qu'une copie de *l'objectif*. . Et ce qui pend un conte." J'ai ajouté la manière dont j'ai été en utilisant les idées et concepts pour exécuter ce projet.

DW : Avez-vous des nouvelles de Eli ?

KS : Dans un délai de quatre jours, avec une copie de son livre récemment revue. Et puis dans un délai d'environ une semaine ou ainsi j'ai entendu parler de Bob Fox, qui a été président de l'Institut Goldratt à cette époque, et ils ont offert de m'envoyer à l'école sur l'érudition de Jonas. Alors je suis allé dans le cours. Plus tard, je suis passé par un programme de l'animateur sur la façon de devenir un entraîneur de Jonas. Et puis j'ai enseigné un cours pilote pour les enfants. D'ici la fin de l'année mes enfants étaient à l'aide du processus de pensée, qu'ils ont appris avec brio. Ils étaient les plus Socratic les apprenants et les enseignants de d'autres enfants que vous avez jamais vu. C'était assez de preuves convaincantes que ce truc fonctionne avec les enfants, et il m'a lancé dans le rôle que j'ai maintenant.

DW : était-il un cours à propos de TOC ou un cours qui utilise des méthodes d'enseigner d'autres TOC contenu ?

KS : c'était un cours sur les cultures du monde, c'est-à-dire une classe sur les perspectives, ce qui, bien sûr, il en est ainsi aligné avec. Nous avons utilisé des méthodes issues du TOC pour faire avancer le programme d'études. Plus tard, j'ai enseigné un cours sur les compétences- pense que c'était le TOC. Dans ce cours j'enseignais la cause et l'effet qu'une compétence. Nous avons utilisé des concepts comme le conflit cloud pour analyser les conflits dans les situations de la vie quotidienne.

DW : Quelle preuve avez-vous que les enfants absorbent les concepts ?

KS : Voici un exemple. Un jour, j'ai lu aux élèves la section sur la promenade de *l'objectif*, et puis je leur ai donné une fiche d'évaluation. Je leur ai demandé, "Comment est-ce pertinent à la vie réelle ? Quelle est la

Maillon Faible ?" des trucs comme ça. Ce n'était pas un test. Je voulais juste savoir s'ils étaient de l'avoir. Cette nuit j'ai examiné leurs réponses et j'en place peut-être la moitié d'entre eux obtenu et la moitié d'entre eux n'a pas. Alors je suis revenue le lendemain et j'ai demandé à nouveau, "ce qui détermine la force de la chaîne ?" J'ai demandé à un garçon-disons que son nom était Mike-qui je savais était en difficulté. Il a été rattrapé sur et sur. Il n'a pas l'obtenir. Et je ne savais pas quoi demander à Mike d'obtenir la réponse hors de lui. Alors j'ai regardé mes autres élèves. Et je savais que si j'appelle sur John, par exemple, qui n'a l'obtenir, il aurait simplement dire à Mike la réponse, et ce n'est pas ce que je voulais. Alors je me suis dit, "Personne ne peut donner la réponse de Mike. Vous pouvez demander à Mike une question de l'aider à penser à la réponse." Et c'est lorsqu'un de mes autres élèves leva la main. Elle a dit, "Rappelez-vous quand nous faisons le nuage sur enseigner, enseigner rapide lent ? Le problème de s'assurer que tout le monde comprend mais l'rapides ne s'ennuie pas ?" C'est quand j'ai vu ce qui se passait. Comme les autres étudiants commença à poser des questions Mike destinée à attirer la réponse hors de lui, je pouvais voir que tout le monde a été engagé. Il a été un merveilleux exemple de l'apprentissage coopératif. Parce que tout le monde devait penser. Même s'ils connaissaient déjà la réponse, ils étaient en réfléchissant à la façon de guider les autres à la réponse.

Ps : comment vous présenter le TOC dans les écoles où il n'a jamais été enseigné avant ?

KS : Nous avons l'habitude de commencer par l'enseignement TOC comme un processus générique, puis de déterminer comment l'appliquer à un programme d'études spécifique. Au départ, il était plus facile de l'obtenir par l'élément d'orientation de l'école le comportement de l'application. Cela semblait être la façon la plus évidente.

Ps : Comment faire pour utiliser les conseillers TOC ?

KS : Imaginons que l'enfant est envoyé dans la ligne directrice à l'office à l'aide d'un comportement problème ioral. Le conseiller qui a été formé dans la TDM va utiliser des outils comme la direction négative et positive : "Qu'avez-vous fait ? Pourquoi avez-vous été envoyé ici ?" Et puis ils entrent dans la cause et l'effet con- séquences du comportement, et comment cela conduit à les négatifs pour l'étudiant. L'étudiant va dire, "Si je fais cela, j'ai des ennuis, j'ai mis à la terre, j'ai envoyé jusqu'ici, mes parents s'appelle." c'est presque, pré- dictable cette branche. Ensuite, le conseiller en orientation, "Bien, que se passerait-il si vous n'avez pas fait ces choses ?" Alors, l'élève écrit le

Autre branche, le positif. Ensuite, le conseiller en orientation, "Correct, qui préférez-vous ? C'est à vous."

L'un des premiers enseignants à l'aide de ce qui a été dans une salle de classe en Californie a été de travailler avec les élèves à risque. Ils étaient à risque d'échec scolaire et comportemental. Elle a été purement et simplement le processus d'enseignement, comme une compétence. Et elle avait ses élèves ne cause et l'effet des branches. Un garçon a-t-il, "je vais voler une voiture, rendez-vous sur un joy ride." Elle a continué de l'aider, parce qu'il ne pouvait pas obtenir la direction générale a commencé. "Elle a dit, "Où est le problème ?" Il a dit, "c'est la première fois que j'ai jamais pensé à quelque chose d'avance." à la fin, il devait se rendre à l'enseignant d'éducation du conducteur et obtenir des renseignements à la fin de la direction générale, qui est grand. Il a découvert ce qu'on lui ferait s'il s'est pris, parce qu'il ne savait pas vraiment. Comment quantifier les résultats de quelque chose comme ça ?

Ps : vous avez depuis développé d'autres applications ?

KS : Oui, et ils sont interconnectés. Parce que les changements de comportement attitudes. Ou peut-être je devrais dire que les attitudes à l'influer sur leur comportement. Si un élève peut prendre une décision responsable, et il en fait un impact favorable, son attitude envers l'enseignant et ce qu'il fait à l'école change. C'est tenu d'avoir un impact sur son apprentissage. Ad- mais sans restriction, nous avons, au cours des deux dernières années, vraiment travaillé sur la façon d'exécuter le processus d'apprentissage via la TABLE DES MATIÈRES le contenu du programme. Ou, encore une fois, peut-être que c'est l'inverse : comment enseigner le contenu à l'aide du processus de TABLE DES MATIÈRES. Parce que les enseignants ne veulent pas d'alarme d'enseigner une compétence de vie. Ils doivent enseigner le programme d'études.

DW : Je comprends que vous avez mis en TOC pour les jeunes dans les prisons.

KS : Je suis allé dans une prison pour mineurs en Californie il y a environ cinq ans. J'ai parlé à un nouveau groupe de délinquants mineurs, c'était leur premier jour. Ils étaient tous membres de gangs. Plus tard, le professeur qui m'a invité m'a dit qu'il avait été très inquiet parce que j'étais une femme et la plupart d'entre eux avaient été maltraitées par leurs mères. Il avait peur qu'ils m'en arrièrent dans un coin et être très désagréable. Il n'y J'étais là dans une robe à pois, de Niceville, FLORIDA, ressemblant à la personne qui l'avait mis en prison. Je suis sûr que je n'avait pas l'air très empathique. Mais j'ai essayé d'obtenir

Qu'ils me disent ce qu'ils voulaient profiter de la vie. Ils disaient des choses comme. "Nous voulons juste sortir d'ici, madame." J'ai dit, "Pensez-vous que c'est assez pour vous garder hors d'ici ?"

Enfin, un garçon m'a dit, "Je veux seulement une meilleure vie pour mes enfants." Il s'agit de 16 à 19 ans vieux mâles noirs et hispaniques. J'ai regardé ce gars et je l'ai dit, "Je suis désolé je ne comprends pas, que voulez-vous dire ? Vous avez des enfants ?" Il a dit, "Oui, j'ai un enfant de deux ans et un bébé."

De toute façon, on avait cet objectif sur ce vieux tableau, "une vie meilleure." J'ai dit, "Correct, qu'est-ce qui vous empêche d'avoir une vie meilleure ?" Ils ont dit, "des gens jaloux." Je me suis retourné et j'ai dit encore, "Je suis désolé, je ne comprends pas ce que tu veux dire par jaloux." parce que je suis en train de penser à moi-même, et non pas pour plaisanter, "qui pourrait être jaloux d'eux, ils sont en prison ?" Et c'est alors qu'ils ont dit, "Oh, mais si vous revenez en arrière et essayer de sortir de la piste qu'ils vont être jaloux, qu'ils ne veulent pas que vous quitter la piste, vous ne pouvez pas partir," et tout cela.

Ils ont également mentionné le préjudice comme un obstacle. Et comme je fais cette liste je pense, "je suis en dessus de ma tête." Il n'y avait rien que je pouvais penser que permettrait de surmonter les obstacles ces enfants étaient confrontés. Mais je n'ai pas besoin de vous inquiéter à ce sujet. Parce qu'ils avaient la réponse. Ils sont allés vers le bas de la liste et ils ont ajouté plus d'obstacles comme, "mon passé," et "critique", et à peu près à mi-chemin de ils m'ont donné quelque chose de brillant : "Moi. Moi-même. Je dois changer mon- légitime. Tout de suite."

Plus tard, j'ai reçu des lettres de certains de ces enfants. L'un d'eux a dit, "avant que nous ayons eu cette conversation, même ce qui à 21 a été difficile de voir dans mon avenir. Mais vous m'a donné l'espoir." Maintenant, je vous demande, ai-je lui donner de l'espoir ? Non ! Il est venu de lui ! Mais il a écrit, "Vous m'a donné l'espoir que je peux le faire si je viens de suivre ces étapes." que la dernière partie est si importante. Ce n'est pas seulement un voeu pieux. C'est quelqu'un donnant un processus qu'ils peuvent utiliser, de sorte que lorsque la personne qui est de leur donner l'attaboys n'est pas là, ils ont le savoir-pourquoi, non seulement le savoir-faire pour continuer.

Ps : n'TOC ont la même pertinence pour les enfants qui n'ont pas de tels graves obstacles à surmonter ?

Absolument. Ce qu'il aide les gens à faire est de donner un sens aux choses. À plusieurs reprises, même dans les communautés riches, les élèves sont motivés uniquement parce que leurs parents veulent qu'ils obtiennent. Mais l'apprentissage n'a pas de sens pour eux. Il ne semble pas pertinent. Ils le font seulement parce qu'ils ont tous le droit à l'environnement. Ce qui pourrait être déclenché à partir de ces enfants si nous pourrions présenter de l'information pour eux de telle façon qu'ils puissent tirer leurs propres réponses au lieu de fournir des réponses qui ont été tout simplement apprises par cœur ? Il est tout au sujet d'un potentiel de libération du peuple. J'ai senti beaucoup de fois en tant qu'enseignant que les comportements perturbateurs viennent du très performants ainsi que les élèves-parce que les hauts accomplisseurs s'ennuient ! Dans la TABLE DES MATIÈRES nous avons un moyen de différencier l'enseignement avec un processus d'apprentissage. Pour les amener avec vous tous.

DW : Quel est votre objectif pour le TOC pour l'éducation ?

KS : Je vois le pouvoir des apprenants, les apprenants ont permis, et le vrai plaisir de la découverte. Toutes ces platitudes que nous aspirons à être, je les vois pratiquement atteints. Ainsi que les gens d'être plus respectueux de l'autre. Je vois ce que la vraie langue de la civilité. Une fois que j'ai eu à faire une présentation à propos de TOC à un groupe d'enseignants. Nous monter une pièce avec certains de mes élèves. Et par la suite, les élèves ont dit, "Mme. Suerken, ce qu'il va se passer ? C'est si efficace, il n'y aura pas de problème." J'ai pensé, qui ne sera probablement jamais hap- stylo ! Mais c'est comme ça qu'ils ont vu. J'aimerais que vous puissiez venir à notre conférence en Serbie en mai ! Nous allons en Thaïlande ce mois par une organisation appelée la Brigade de la jeune fille, comme les Girl Scouts. Nous avons quelqu'un à Singapour c'est la prendre en le conseil des sports, dans les applications sportives. Nous sommes en Malaisie. Mon nouveau directeur aux États-Unis, il va commencer une école à l'automne prochain et il a écrit tous les programmes basés sur le TOC. Vraiment, je pense que nous avons juste touché la pointe de l'iceberg.

Pour plus d'informations sur d'autres livres sur la théorie des contraintes (TOC) s'il vous plaît visitez notre site web à :

www.northriverpress.com



North River Press is committed to preserving ancient forests and natural resources. We elected to print *The Goal* on 50% post consumer recycled paper, processed chlorine free. As a result, for this printing, we have saved:

- 97 trees (40' tall and 6-8" diameter)
- 28,210 gallons of water
- 16,523 kilowatt hours of electricity
- 242 pounds of pollution

North River Press made this paper choice because our printer, Thomson-Shore, Inc., is a member of Green Press Initiative, a nonprofit program dedicated to supporting authors, publishers, and suppliers in their efforts to reduce their use of fiber obtained from endangered forests.

For more information, visit www.greenpressinitiative.org