

Эта книга принадлежит

---

Контакты владельца

---

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Эту книгу хорошо дополняют

Цель-2

*Элияху Голдратт*

Новая цель

*Ди Джейкоб, Сьюзан Бергланд  
и Джефф Кокс*

Я так и знал!

*Элияху Голдратт, Айлан Эшколи  
и Джо Браунлир*

Выбор сильнейших

*Клаудио Фернандес-Араос*

[>>>](http://kniga.biz.ua)

Tom DeMarko

# **The Deadline**

a novel about project  
management

Dorset House Publishing

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Том Демарко

# **Deadline**

Роман об управлении  
проектами

Перевод с английского А. Максимовой

7-е издание

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2014

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

УДК 821.111(73)-311.3Демарко Т.  
ББК 84(7Сое)-44  
Д30

Издано с разрешения Dorset House Publishing Co.

**Демарко, Т.**  
Д30 Deadline. Роман об управлении проектами / Том Демарко ; пер. с англ. А. Максимовой. — 7-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 352 с.

ISBN 978-500057-055-5

Если некие люди, оценив вас как гениального руководителя, выкрадут вас, увезут в чужую страну и предложат вести интереснейший проект на весьма выгодных условиях, то вы пройдете путь главного героя этой книги в точности. Но если вы менеджер, то все, кроме шпионских деталей, — ваша повседневная реальность.

Расчет численности команды на разных стадиях проекта, муки выбора при найме сотрудников и тягостные ощущения при их увольнении, работа в условиях цейтнота, арбитраж во внутренних конфликтах, защита подчиненных от необдуманных действий вышестоящего руководства — все это до боли знакомо многим менеджерам. Потому что управление проектами — это всегда работа с людьми.

Под выводами, которые заносит главный герой в свою записную книжку, могут подписаться тысячи руководителей. Однако сформулировать их в повседневной текучке самостоятельно удастся не всегда. Поэтому наибольшую пользу эта книга принесет руководителям проектов любого масштаба.

УДК 821.111(73)-311.3Демарко Т.  
ББК 84(7Сое)-44

Все права защищены.  
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.  
Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

**VEGAS LEX**

ISBN 978-500057-055-5

© Tom DeMarco, 1997  
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

**Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>**

# Оглавление

Предисловие .....	9
Глава 1. Широчайшие возможности .....	12
Глава 2. Спор с Кэлбфассом .....	22
Глава 3. Силиконовая поляна .....	28
Глава 4. Завод по изготовлению CD-ROM .....	38
Глава 5. Великий Вождь Народов .....	47
Глава 6. Лучший в мире руководитель .....	58
Глава 7. Подбор персонала .....	72
Глава 8. Знаменитый доктор Риццоли .....	83
Глава 9. Марков, генерал в отставке .....	97
Глава 10. Абдул Джаמיד .....	108
Глава 11. Зловредный министр Бэллок .....	130
Глава 12. Человек, который умел считать .....	148
Глава 13. QuickerStill .....	166
Глава 14. Первый программист Моровии .....	178
Глава 15. Думать быстрее! .....	197
Глава 16. План работы по подготовке к летним Олимпийским играм .....	217
Глава 17. Гений по устранению конфликтов .....	234

8 Deadline

Глава 18. Маэстро Дниеняр.....	244
Интерлюдия .....	256
Глава 19. Часть и целое.....	264
Глава 20. Необходимые церемонии.....	278
Глава 21. Выход на финишную прямую.....	294
Глава 22. Сделка года.....	309
Глава 23. По пути домой.....	320
Об авторе.....	330

# Предисловие

В 1930-е годы великий русский физик Георгий Гамов начал публиковать серию рассказов о некоем мистере Томпкинсе, банковском клерке средних лет. Мистер Томпкинс, как явствовало из этих историй, интересовался современной наукой. Он регулярно посещал вечерние лекции местного университетского профессора и, разумеется, всегда засыпал на самом интересном месте, а проснувшись, обнаруживал себя в каком-нибудь параллельном мире, где один из основных законов физики действовал нетрадиционным образом.

В одном из этих рассказов, например, мистер Томпкинс очутился во Вселенной, где скорость света составляла всего лишь двадцать пять километров в час, и мог наблюдать эффекты теории относительности, совершая велосипедные прогулки. Когда он начинал быстрее крутить педали, приближающиеся здания уменьшались в размерах, а стрелки часов на здании почты замедляли свой бег. Сюжет другого рассказа заключался в том, что мистер Томпкинс побывал в мире, где постоянная Планка была равна единице, и наблюдал квантовую механику в действии, стоя у бильярдного стола: шары не катались плавно по поверхности, как обычно, а вели себя непредсказуемо, как квантовые частицы.

С рассказами Гамова я познакомился еще подростком. Как и мистер Томпкинс, я интересовался современной



наукой, к тому времени уже прочел немало книг о квантовой механике и теории относительности. Но лишь после того, как мне в руки попали истории о незадачливом банковском клерке, начал наконец-то понимать, о чем вообще идет речь.

Меня всегда восхищало умение Гамова описывать сложные научные постулаты в столь интересной и ненавязчивой форме. Мне показалось, что в такой же форме можно описать и некоторые принципы управления проектами. И я решил поведать вам, уважаемый читатель, историю об опытном руководителе, который попал в некую воображаемую страну, где в различные правила управления вносились поправки «сверху». Так родилась (приношу свои глубочайшие извинения Георгию Гамову) идея этой книги — истории о менеджере по фамилии Томпкинс, который оказался в бывшей социалистической республике Моравии\*, где был назначен руководителем проектов по созданию программного обеспечения.

*Том Демарко*

---

\* Возможно, результат «скрещивания» Моравии (Чехословакии) и Мордовии. Кроме того, существует интернет-сообщество под названием «Королевство Моравия» (образовалось в 1996 году) и корпорация «Моравия», производящая программное обеспечение, а также одноименный город в Коста-Рике.  
*Прим. ред.*

*Посвящается Салли (а кому же еще!)*

[>>>](http://kniga.biz.ua)

# Глава 1

## Широчайшие возможности

Вебстер Томпкинс устроился в последнем ряду Больдридж-1, главной аудитории «Крупной телекоммуникационной корпорации» (отделение в городе Пенелопа, штат Нью-Джерси). За последние несколько недель он провел тут довольно много времени, исправно посещая лекции для увольняемых. Мистеру Томпкинсу и еще нескольким тысячам таких же, как он, профессионалов и менеджеров среднего звена попросту указали на дверь. Ну, разумеется, никто не выражался столь грубо и прямолинейно. Обычно использовались фразы вроде: «сокращение штатов», или «в результате уменьшения размеров компании», или «в целях оптимизации деятельности компании», или же — и этот вариант был самым замечательным из всех — «предоставляем свободу выбора другой работы». Для этой последней фразы сразу же изобрели аббревиатуру: СВДР. Томпкинс и был одним из таких СВДР.

Сегодня в Больдридж-1 должна была состояться очередная лекция на тему «Широчайшие возможности прямо перед нами». Как говорилось в программке, данный цикл лекций представлял собой «более ста часов крайне увлекательных тренингов, пьесок, музыкальных интерлюдий и прочих мероприятий для новоиспеченных СВДР». Сотрудники отдела по работе с персоналом (которых никто не увольнял) были убеждены, что стать СВДР — величайшее

счастье, только вот остальные почему-то этого не понимают. Конечно же, им самим очень хотелось стать СВДР. Честное слово. Но, увы, до сих пор не посчастливилось. Пока еще им предстоит нести свое бремя: регулярно получать зарплату и продвигаться по службе. А сейчас они, выйдя на сцену, мужественно продолжают свой нелегкий труд.

Последние несколько рядов в аудитории попадали в зону, которую инженеры-акустики называют «мертвой». По какой-то загадочной причине, которую никто пока не сумел объяснить, звук со сцены сюда практически не проникал, поэтому тут можно было замечательно вздремнуть. Томпкинс всегда устраивался именно здесь.

На соседнее сиденье он выложил сегодняшний набор подарков от фирмы: две толстые записные книжки и прочие мелочи были упакованы в красивую матерчатую сумку с логотипом компании и надписью: «Наша компания худеет, поэтому все остальные могут набирать вес». Поверх сумки легла бейсболка с вышивкой «Я СВДР и горжусь этим!». Прочтя сей вдохновляющий девиз, Томпкинс нахлобучил бейсболку на голову и уже через минуту мирно спал.

В это время хор сотрудников по работе с персоналом громко пел на сцене: «Широчайшие возможности — распахнем перед ними дверь! Распахнем!» По замыслу исполнителей, слушатели должны были хлопать в ладоши и подпевать: «Распахнем!» Слева от сцены стоял человек с громкоговорителем и подбадривал публику воплями: «Громче, громче!» Несколько человек вяло хлопали, но подпевать никто не хотел. Однако весь этот шум начал пробиваться даже в «мертвую зону», где спал мистер Томпкинс, и в конце концов разбудил его.

Он зевнул и огляделся. Неподалеку от него, в этой же «мертвой зоне», кто-то сидел. Настоящая красавица. Тридцать с небольшим, черные гладкие волосы, темные глаза. Слегка улыбаясь, она наблюдала за беззвучным

представлением на сцене. Одобрения в этой улыбке не было. Томпкинсу показалось, что они уже где-то встречались.

— Я ничего не пропустил? — обратился он к незнакомке.

— Всего лишь самое важное, — ответила она, не отвлекаясь от происходящего.

— Может быть, вы мне вкратце обрисуете?

— Они предлагают вам убраться, но при этом просят не менять телефонную компанию, предоставляющую вам междугородную связь.

— Еще что-нибудь?

— Ну... вы проспали почти целый час. Дайте-ка я вспомню. Нет, пожалуй, больше не было ничего интересного. Несколькo забавных песенок.

— Понятно. Обычное торжественное выступление нашего отдела по работе с персоналом.

— О-о-о! Мистер Томпкинс проснулся, так сказать... в состоянии легкой озлобленности?

— Вы знаете больше, чем я, — мистер Томпкинс протянул ей руку. — Очень приятно, Томпкинс.

— Хулигэн, — представилась женщина, отвечая на рукопожатие. Теперь, когда она повернулась к нему, он мог рассмотреть ее глаза: не просто темные, а почти черные. И смотреть в них ему очень понравилось. Мистер Томпкинс почувствовал, что краснеет.

— Э-э-э-э... Вебстер Томпкинс. Можно просто Вебстер.

— Лакса.

— Какое забавное имя.

— Старинное балканское имя. Моровийское.

— А Хулигэн?

— Хм, девичья неосмотрительность моей мамочки. Он был ирландцем с торгового судна. Симпатичный палубный матрос. Мама всегда была равнодушна к морякам. — Лакса усмехнулась, и Томпкинс вдруг почувствовал, что его сердце забило сильнее.

— А, — наконец нашелся он.

— Ага.

— Мне кажется, я вас уже где-то встречал. — Это прозвучало как вопрос.

— Встречали, — подтвердила она.

— Понятно. — Он все равно не мог вспомнить, где же это могло быть. Мистер Томпкинс взглянул в зал — рядом с ними не было ни одной живой души. Они сидели в переполненной аудитории и вместе с тем могли спокойно общаться с глазу на глаз. Он опять повернулся к своей очаровательной собеседнице.

— Вам тоже предоставили свободу выбора?

— Нет.

— Нет? Остаетесь в компании?

— Опять не угадали.

— Ничего не понимаю.

— Я здесь не работаю. Я шпионка.

Он засмеялся.

— Скажете тоже!

— Промышленный шпионаж. Слыхали о таком?

— Конечно.

— Вы мне не верите?

— Ну... вы просто совершенно не похожи на шпионку.

Она улыбнулась, и сердце мистера Томпкинса опять забилось быстрее обычного. Лакса, несомненно, была похожа на шпионку. Да она просто была рождена для того, чтобы стать шпионкой.

— Э-э-э-э... я хотел сказать, не совсем похожи.

Лакса покачала головой.

— Я могу доказать это.

Потом покорно отцепила бэйдж и протянула ему.

Томпкинс посмотрел на фотографию; под ней значилось: «Лакса Хулигэн». «Погодите-ка...» — он пригляделся повнимательнее. Все вроде бы выглядело как надо, однако

ламинирование... Карточка была просто закатана в пластик. Он оттянул прозрачную пленку, и фотография выпала наружу. Под ней была другая фотография, изображавшая седого мужчину средних лет. Отодрав полоску липкой бумаги с именем, Томпкинс прочел: «Сторгель Вальтер».

— Знаете, уж больно непрофессионально выглядит такая подделка.

— Что поделать. Возможности нашего моровийского КБГ\* не так уж велики, — вздохнула она.

— Так вы действительно?..

— А что? Побежите меня сдавать?

— Ну... — Еще месяц назад он, конечно же, именно так бы и поступил. Однако за последний месяц слишком многое в его жизни изменилось. Мистер Томпкинс еще секунду прислушивался к себе. — Нет, не побегу.

Он протянул женщине кусочки ее карточки, которые она тут же аккуратно убрала в сумочку.

— Моровия вроде бы была коммунистической страной? — обратился он к Лаксе.

— Ну, что-то в этом роде.

— И вы работали на коммунистическое правительство?

— Можно и так сказать.

Он покачал головой.

— Так в чем же дело? Я хочу сказать, ведь 1980-е показали, что коммунизм как философия абсолютно несостоятелен.

— А девяностые показали, что альтернатива ненамного лучше.

— Конечно, в последнее время закрылось много компаний, многие сильно сократились в размерах...

— Три целых и три десятых миллиона человек потеряли работу за последние девять месяцев. И вы один из них.

Разговор складывался не слишком приятный.

---

\* Намек на структуру наподобие советского КГБ. *Прим. ред.*

— Скажите, пожалуйста, мисс Хулигэн, каково работать шпионом? Мне интересно, я же ищу новую работу, — искусно переменял тему мистер Томпкинс.

— О нет, Вебстер, шпион из вас не получится, — улыбнулась она. — Вы человек совсем другого склада.

Он почувствовал себя немного обиженным.

— Я, конечно, не знаю...

— Вы руководитель. Системный руководитель, причем очень хороший.

— А вот некоторые так не думают. В конце концов, мне предоставили свободу...

— Некоторые думать вообще не умеют... и обычно становятся директорами крупных компаний, вроде этой.

— Ну ладно. Расскажите же, что такое шпион — чем он занимается, как работает? Мне просто очень интересно, я раньше никогда не встречал шпионов.

— Как вы, наверное, понимаете, наша работа — это, во-первых, охота за корпоративными секретами, во-вторых — похищение людей, а иногда приходится даже кое-кого убирать.

— Что, правда?!

— Конечно. Обычное дело.

— По-моему, не слишком хорошее занятие. Вы похищаете людей... и даже... даже убиваете их, чтобы получить какие-то экономические преимущества?

Она зевнула.

— Что-то вроде того. Но мы убираем далеко не всякого. Только тех, кто этого заслуживает.

— Даже если так. Я не уверен, что мне это нравится. Да нет же, я уверен, что мне это совсем не нравится! Каким нужно быть человеком, чтобы похищать — я уж не говорю о прочем — других людей?

— Весьма умным, я бы сказала.

— Умным?! При чем здесь ум?



— Я имею в виду не сам процесс похищения. Это действительно всего лишь дело техники. Но нужно знать, кого похищать, — это уже задача посложнее.

Лакса наклонилась, и он заметил маленькую сумку-холодильник у ее ног. Она достала оттуда банку какого-то напитка.

— Выпьете со мной?

— Спасибо, не хочу. Я не пью ничего, кроме...

— ... диетического «Доктора Пеппера», — закончила она, протягивая ему запотевшую банку газировки.

— О, ну если уж у вас оказалась баночка...

— Ваше здоровье! — Краем своей банки она легонько коснулась банки мистера Томпкинса.

— Ваше здоровье. — Он отпил глоток. — А что, разве сложно выбрать человека, которого нужно похитить?

— Можно я отвечу вопросом на вопрос? Что самое тяжелое в работе руководителя?

— Люди, — автоматически произнес мистер Томпкинс. У него на этот счет была сложившаяся точка зрения. — Надо найти таких людей, которые лучше всего подойдут для данной работы. Хороший руководитель именно так всегда и поступает, а плохой — нет.

И тут он вспомнил, где встречал Лаксу Хулигэн. Это было примерно полгода назад, на семинаре по корпоративному управлению. Она, как и теперь, сидела в последнем ряду, неподалеку от него. Он встал и начал спорить с руководителем семинара... Да, так оно и было. Его звали Кэлбфасс, Эдгар Кэлбфасс. Парня прислали, чтобы он учил их, как руководить людьми, — этот двадцатипятилетний юнец, который за всю свою жизнь еще никогда и никем не руководил. А учить ему нужно было людей вроде Томпкинса, которые полжизни занимались руководством. Ко всему прочему Кэлбфасс собирался вести этот семинар целую неделю, но, как явствовало из расписания занятий,

не включил в список тем собственно руководство людьми. Томпкинс встал, высказал ему все, что думает о таком семинаре, и вышел. Жизнь слишком коротка, чтобы тратить ее на подобное «обучение».

Она слышала тогда все, что он сказал, но мистер Томпкинс решил повториться:

— Найдите правильных людей. Потом, что бы вы ни делали, какие бы ошибки ни допускали, люди вытащат вас из любой передрыги. В этом и заключается работа руководителя.

Она выразительно молчала.

— О! — наконец сообразил Томпкинс. — Вы имеете в виду, что вам, похитителям, нужно решить ту же задачу? Выбрать нужного человека?

— Конечно. Выбирать нужно тех, кто принесет нашей стороне экономическую выгоду и одновременно нанесет урон сопернику. Найти таких людей совсем непросто.

— Ну, я не знаю. А нельзя поступить проще? Взять, к примеру, самого известного человека в компании?

— Вы это серьезно? Ну, к примеру, я решила навредить вашей компании. И кого мне похищать? Генерального директора?

— Ни в коем случае! Если бы вы убрали генерального, акции компании выросли бы пунктов на двадцать.

— Абсолютно верно. Я называю это эффектом Роджера Смита, в честь бывшего председателя «Дженерал Моторс». Когда-то я задумала устроить диверсию в «Дженерал Моторс»... и оставила Роджера Смита управляющим.

— Вот это да! Здорово придумано.

— Ну так вот, чтобы устроить диверсию в этой компании, я бы убрала отсюда несколько человек, но генеральный не в их числе.

— Интересно, кого же? — Томпкинс хорошо представлял себе, на ком в действительности держится компания.

— Сейчас... — Она вытащила из сумочки записную книжку и быстро написала на листке бумаги три имени. Потом задумалась на мгновение и добавила четвертое.

Томпкинс в изумлении смотрел на список.

— Боже, — наконец проговорил он, — если этих людей не будет, компания просто вернется в каменный век. Вы выбрали именно тех... постойте-ка! Эти люди — мои друзья, у них у всех есть семьи и дети! Вы же не собираетесь?..

— Нет-нет, не волнуйтесь. До тех пор, пока этой компанией будет руководить нынешний состав директоров, нам незачем устраивать диверсии. Я пришла не за вашими друзьями, Вебстер, а за вами.

— За мной?

— Именно.

— Но зачем? Для чего я понадобился моровийскому КБ... как его там?

— КБГ. Нет, ему вы и в самом деле не нужны. Вы нужны Национальному государству Моровия.

— Пожалуйста, поподробнее.

— Наш Великий Вождь Народов (для краткости мы называем его ВВН) провозгласил, что через пятнадцать лет Моровия займет первое в мире место по производству программного обеспечения. В этом заключается великий план будущего страны. Сейчас мы строим завод мирового класса, где будет создаваться программное обеспечение. Кому-то надо этим руководить. Вот и все.

— Вы предлагаете мне работу?

— Можно и так сказать.

— Я просто потрясен.

— Весьма вероятно.

— Я действительно очень удивлен. — Томпкинс отхлебнул из банки и осторожно взглянул на собеседницу. — Расскажите, что конкретно вы предлагаете.

— О, у нас еще будет время это обсудить. Прямо на месте.

Мистер Томпкинс скептически усмехнулся.

— Прямо на месте? И вы думаете, что я прямо сейчас и отправлюсь с вами в Моровию обсуждать условия договора?

— Да.

— Ваше предложение не кажется мне особенно заманчивым, тем более учитывая ваши методы поиска персонала. Кто знает, что вы со мной сделаете, если я вдруг решу отклонить ваше предложение?

— И правда, кто знает?

— Было бы непростительной глупостью поехать с вами... — он запнулся, пытаясь вспомнить, что хотел сказать. Язык стал подозрительно неповоротливым.

— Разумеется, непростительной, — согласилась Лакса.

— Я... — Томпкинс взглянул на банку, которую все еще держал в руке. — Послушайте, вы же не?..

Мгновение спустя мистер Томпкинс безвольно обвис в кресле.