

АНТИКРИЗИС

Пошаговый протокол вывода завода из кризиса

🕒 20 мин чтения • Полный текст

[← К ИНТЕРАКТИВНОЙ МОДЕЛИ](#)

Вместо введения: почему я написал эту главу

Я прошёл путь от оператора до руководителя производственного управления в холдинге из 16 заводов. За моими плечами — вывод семи предприятий из состояния хаоса в системные компании и лидеры отраслей. И каждый раз, когда я заходил на новый «больной» завод, я видел одно и то же: умные, инициативные директора на местах прекрасно знают, **что болит**. Они могут часами рассказывать о браке, простоях, воровстве, лени рабочих и кознях поставщиков. Но они не видят **карты**: куда плыть, какой следующий маяк, как отличить симптом от причины, а главное — как не наломать дров в первые 90 дней. Им кажется, что надо хвататься за всё сразу: внедрять KPI, наказывать виноватых, учить персонал, менять оборудование. В результате через полгода завод не становится лучше, а часто — ещё хуже. Потому что они начали не с того конца.

Эта глава — не теория. Это протокол, который я не раз проверял на земле. Он состоит из четырёх фаз, которые нельзя перепрыгивать. Перепрыгнул — провалился. Соблюдал порядок — завод оживал.

Я буду говорить жёстко и конкретно. Потому что у вас нет времени на лирику.

Часть 1. Базовая концепция: кризис как системный разрыв

Больное предприятие — это не «плохие люди» и не «злой рок». Это разрыв между **текущей способностью системы** и **требованиями рынка / собственника**.

Я выделил три таких разрыва. Их нужно закрывать **строго по порядку**.

Три разрыва

Разрыв управляемости — нет достоверной информации, решения принимаются наугад, хаос. Вы не знаете, сколько на самом деле брака, почему стоят станки, кто и когда должен отчитаться. Звонки ночью — норма. Контроль только «ногами и глазами».

Разрыв дисциплины — нарушения стали нормой. Опоздания, пьянство, игнорирование инструкций, перекалывание ответственности. Или наоборот — тотальный страх, люди скрывают проблемы, лишь бы не наказали.

Разрыв эффективности — система не учится, знания в головах, а не в процессах. Завод зависит от трёх незаменимых стариков. Простои и брак повторяются, потому что никто не фиксирует и не тиражирует решения.

Золотое правило антикризиса

Нельзя перепрыгивать фазы. Сначала управляемость, потом дисциплина, потом эффективность.

Подавляющее большинство провалов происходит из-за того, что новый руководитель начинает с разрыва эффективности: внедряет KPI, нарезает цели, запускает обучение, внедряет Lean. А в это время у него на заводе нет даже внятной системы информирования, и люди звонят ему в два часа ночи с вопросом «что делать?».

Так делать нельзя. Лечить надо в порядке очереди.

Для быстрой навигации: ниже приведены фазы и их соответствие спринтам из дорожной карты «90 дней» (если вы работаете параллельно с ней).

ФАЗА (ДАННЫЙ ДОКУМЕНТ)	СПРИНТ (ДОРОЖНАЯ КАРТА)	КЛЮЧЕВОЙ РЕЗУЛЬТАТ
Фаза 0 «Остановка падения»	—	Зафиксирована база, мораторий на наказания
Фаза 1 «Система информирования»	Спринт 1 (дни 1–30)	Правило трёх вопросов, визуальный контроль
Фаза 2 «Дисциплина без штрафов»	Спринт 2 (дни 31–60)	Журнал повторяемости, восстановительные действия
Фаза 3 «Обучение и тиражирование»	Спринт 3 (дни 61–90)	Стажировка у руководителя, карта компетенций

Часть 2. Фазы антикризиса. Дорожная карта на 6–12 месяцев

Важное замечание: фазы не привязаны к календарю жёстко. Один завод пройдёт фазу 1 за три недели, другой застрянет на три месяца. Ориентируйтесь на **готовность системы**, а не на даты.

Но для планирования и коммуникации с собственником я использую ориентировочные сроки: 6 месяцев — первые явные успехи, 12 месяцев — устойчивая система.

Фаза 0. Остановка падения (дни 1–30)

Цель: перестать делать хуже, создать тишину для диагноза.

Когда я заходил на новый завод, я запрещал себе и мастерам «чинить» хотя бы первую неделю. Только смотреть, слушать, записывать. Потому что любое активное действие в непонимании системы почти гарантированно ухудшит ситуацию.

Конкретные шаги:

Мораторий на новые наказания. Издаю простой приказ: «До 1-го числа следующего месяца все дисциплинарные взыскания — только по согласованию со мной, штрафы отменяются». Это не размягчение. Это убиение искажающего шума. Когда люди перестают бояться штрафа, они начинают говорить правду о проблемах. Вы увидите реальную картину: грязь, сбои, неисправности, которые раньше маскировались страхом. *Мой кейс:* история с компанией Bayer, где после аварии с многомиллионным ущербом не наказали электрика. Их аргумент: «Ущерб огромен, штраф в тысячу евро — это не компенсация, а месть. Система допустила этого человека к оборудованию — значит, проблема в системе, а не в человеке». Это сломало мою парадигму.

Диагностика без оценок. Запрещаю себе и всем мастерам говорить «ты должен», «вы не умеете», «это неправильно». Только вопросы: «Что мешает?», «Что упало в последний месяц?», «Кого вы боитесь?», «Как часто это случается?». Всё записывается в общую тетрадь. Никаких решений. *Мой метод:* как мой босс возил меня с собой по городу и не давал заезжать на завод. Он спрашивал: «Как там дела?» — и я вынужден был получать информацию удалённо. Так я научился управлять не глазами, а системой информирования.

Три цифры текущего состояния. Без цифр план не имеет смысла. В первую неделю я нахожу и фиксирую три самых грубых, самых простых показателя:

Фактическая выработка на человека (не плановая, а по журналам и нарядам).

Количество аварийных остановок линии / участка за неделю (по журналу простоев).

% выполнения сменного задания (усреднённо по цехам). Это база, к которой я буду возвращаться через 3 и 6 месяцев. И это то, что я покажу собственнику, когда он спросит: «А что было до тебя?»

Быстрые победы для создания кредита доверия. В первые 10 дней решите *две* очень острые, но маленькие проблемы:

Для рабочих: сломана кофеварка, нет туалетной бумаги, грязный туалет, не хватает тары.

Для собственника: наладить элементарную дисциплину смен (простой журнал с тремя графами), убрать очевидную потерю времени (например, ожидание подписи). Решайте их своими руками или с минимальным бюджетом. Результат публично фиксируйте (фото

«было/стало», короткое сообщение). Это ваш билет на вторую фазу — собственник увидит, что вы не болтун.

Что делать категорически запрещено в фазе 0:

- ✗ Вводить новые отчётные формы.
- ✗ Объявлять войну нарушителям дисциплины.
- ✗ Обещать золотые горы.
- ✗ Увольнять кого-либо, кроме явной угрозы жизни и здоровью.

Признак успеха фазы 0: вы можете ответить на вопрос «Почему завод болеет?» тремя предложениями, не матерясь, без имён, и эти предложения — про систему, а не про людей. А также решены 2 быстрые победы, и собственник это заметил.

Фаза 1. Система информирования (ориентировочно 1–2 месяца)

Цель: заменить «контроль глазами» на дешёвую, надёжную обратную связь. Чтобы вы и мастера получали информацию без личного обхода, а подчинённые учились решать проблемы самостоятельно.

Это самый важный этап. Большинство аварий, брака и срывов сроков происходит из-за того, что информация о проблеме приходит слишком поздно или искажённой. Если вы наладили информационный поток — вы уже выиграли 50% битвы.

Конкретные шаги:

«**Правило трёх вопросов**» для любого внепланового события. Вешаю на видном месте (в цехе, в комнате мастеров) плакат:

Если случилась поломка, отклонение по качеству, отсутствие материала — прежде чем звонить руководителю, ответь на три вопроса:

- 1. Что именно случилось?** (факт, не эмоции)
- 2. Какая инструкция нарушена? (или почему инструкции нет?)**
- 3. Какое решение вы предлагаете?** (хотя бы гипотеза)

И главное правило: **я и мастера не отвечаем, пока не услышим ответы на эти три вопроса.** Не грубо, а спокойно: «Ты ответил на три вопроса? Давай, я слушаю».

Из практики: после внедрения такого опросника количество срочных звонков с нерешёнными проблемами сократилось в разы (мой кейс с ночными звонками). Начальники смен, когда начинали искать ответы на вопросы, сами находили недоработки и устраняли отклонения без моего участия.

«**Пятиминутка рисков**» перед каждой сменой. Ввёл ритуал: перед сменой 5–7 минут, не больше. Обсуждаем не план (он и так известен), а только:

Что сегодня может пойти не так? (по опыту предыдущих смен — например, «на третьем прессе греется подшипник», «поставщик задерживает плёнку»).

Кто за что отвечает в этом случае? Всё, что сказано, записывается маркером на доске одной фразой. В конце смены эти фразы стираются, а новые появляются. Это не бюрократия, это профилактика.

Почему это работает: сотрудник, которому заранее сказали «Иванов, ты часто отвлекаешься — сегодня будь особенно внимателен», при ошибке не оправдывается. Он признаёт: «Вы меня предупреждали, я не сделал». Критика воспринимается как обучение, а не как наказание. Это снимает защитную реакцию и ускоряет исправление.

Тренинг с мастерами на их же звонках. Собираю всех мастеров и начальников смен на 2–3 часа. Не лекция. Разбираем пять последних реальных кризисов (записанных мной за первые недели). Каждый разбор по шагам:

Кто кому позвонил?

Какой был вопрос?

Какая информация отсутствовала?

Что можно было сделать без звонка?

Какой чек-лист или инструкция заполнили бы пробел? После такого разбора мастера сами предлагают: «Давай введём форму...» или «Обучим дежурного слесаря...». Они становятся соавторами.

Визуальный контроль (простые стикеры и доска). Не надо ERP-систем. На каждом станке / рабочем месте вешаю красный/жёлтый/зелёный стикер, который обновляется каждый день (или после каждой смены):

Зелёный — всё в норме, работает по инструкции.

Жёлтый — есть замечания, но работа идёт (например, «вибрирует подшипник, требует внимания»).

Красный — требуется остановка / ремонт. На доске сменных заданий добавляю колонку: «Что не так / Что мешает?». Это делают сами рабочие. Не отчёт, а просто запись.

Измеримый критерий готовности к фазе 2:

Количество неподготовленных звонков (без ответов на три вопроса) сократилось на $\geq 70\%$ (замер по журналу за 2 недели).

Пятиминутка рисков проводится во всех сменах **не менее 5 рабочих дней подряд**.

Стикеры/доска заполняются ежедневно, информация доходит до мастера без обхода.

Что нельзя делать в фазе 1:

✗ Наказывать за отсутствие информации в первую неделю (люди учатся).

✗ Создавать сложные ERP-отчёты.

✗ Копировать чужую систему информирования без адаптации.

Фаза 2. Дисциплина без денежных штрафов (ориентировочно 2–4 месяца)

Цель: остановить хронические нарушения (алкоголь, опоздания, игнорирование инструкций, сокрытие дефектов) без создания атмосферы вражды. Штрафы здесь — зло, потому что они порождают ненависть и не решают причину.

Конкретные шаги:

Тотальная, но честная детекция нарушений. Выбираю 2–3 самые болезненные зоны (например, выход в нетрезвом виде, самовольное изменение режимов станка). Не за всё сразу. И внедряю метод, который делает нарушение **очевидным**, а не случайным. *Мой кейс:* проблема с алкоголем на производстве. Обходов было мало, выявляемость — низкая.

Я придумал: во время раздачи сменных заданий мастера проводят короткое интервью. Из-за шума в цехе рабочим приходится подходить очень близко. Алкогольный запах выявляется почти всегда. Даже если человек перебил запах, его поведение меняется — и это тоже видно. Через месяц дисциплина выросла кратно, а производительность — ещё и потому, что я увязал это с ростом зарплаты.

Важное правило: объявляю вслух: «Мы научились определять [нарушение] с высокой точностью. Первый раз — разговор. Второй — переобучение (перепишет инструкцию и объяснит коллегам). Третий — расставание. Штрафов нет». Чёткая эскалация без унижения.

Восстановительное действие вместо штрафа. Человек, нарушивший инструкцию, не платит деньги, а:

Переписывает параграф инструкции от руки (это работает на запоминание).

И объясняет этот параграф двум коллегам под запись (публичное обязательство).

Мой опыт: я долго не мог отказаться от штрафов, пока не столкнулся с философией Bayer.

И затем сам проверил: нарушители ненавидят не столько сам штраф, сколько публичное признание своей ошибки и необходимость «учить других». Но при этом они не становятся врагами компании. И запоминают инструкцию действительно навсегда.

Журнал повторяемости (простая таблица). В Excel или даже в тетради: если одна и та же ошибка повторяется у разных людей или в одном месте **третий раз**, это уже не проблема человека. Это проблема процесса, обучения или инструкции. Тогда наказание не применяется, а запускается задача на изменение инструкции или дообучение всей группы. Деминг называл это «система всегда права». Я называю это «не наказывать за системный сбой».

Пятничный разбор без имён. Каждую пятницу 15 минут. Без начальников, только мастера и я (по желанию — смены по очереди). Разбираем 2–3 случая нарушений, которые повторялись. Фамилии запрещены. Только факты: «На линии УЗ дважды была превышена скорость подачи». Вопрос: «Почему система позволила это сделать? Что поменять в чек-листе, датчике, тренировке?». Никакого «Вася плохой». Этот ритуал, как только его закрепить, снижает не только нарушения, но и уровень стресса. Люди перестают бояться ошибиться, но начинают бояться повторять ошибки.

Измеримый критерий готовности к фазе 3:

За последние **2 месяца** не было ни одного повторного нарушения по 2–3 выбранным зонам (журнал повторяемости пуст или заполнен только первичными случаями).

Все трёхкратные ошибки переведены в задачи на изменение процесса или инструкции (не менее 3 выполненных задач).

Пятничный разбор без имён проводится еженедельно, и мастера приносят туда свои случаи без принуждения.

Что нельзя делать в фазе 2:

❌ Возвращаться к штрафам, даже если очень хочется (это разрушит доверие и откатит фазу 1).

❌ Публично позорить нарушителей.

❌ Ждать мгновенного идеала — культура меняется месяцами.

Фаза 3. Обучение и тиражирование (ориентировочно 4–6 месяцев)

Цель: разрушить зависимость от «незаменимых героев», превратить личный опыт в систему, подготовить кадровый резерв.

К этой фазе завод уже не горит, информация течёт, дисциплина держится без штрафов. Теперь можно ставить системное обучение.

Конкретные шаги:

Выявить «скрытых учителей». Я спрашиваю рабочих и мастеров: «Кто из ваших коллег лучше всех объясняет? К кому вы идёте за советом?». Нахожу 2–3 формальных и неформальных лидеров, которые умеют и любят учить (как в моём кейсе с бывшими спортсменами, которые взяли на себя спортивные соревнования). Назначаю их официальными **наставниками** с доплатой 5–10% или — что не менее важно — с правом голоса и публичным признанием. *Эффект:* они транслируют культуру и знания без вашего участия.

Карта компетенций (простая). Для каждого рабочего места (станок, линия) составляю таблицу из 5–7 ключевых операций. По вертикали — фамилии, по горизонтали — операции. Против каждой фамилии ставлю «+» (может делать уверенно) или «-» (не может, требуется обучение). Карта висит на видном месте. Цель не в том, чтобы уволить тех, у кого минусы. Цель в том, чтобы к концу месяца у каждого был хотя бы один + за пределами своей основной зоны. Этого добиваемся перекрёстным обучением по 15 минут в день (работа в паре). *Результат через 2–3 месяца:* любой рабочий может заменить отсутствующего коллегу на одной-двух смежных операциях. Это резко снижает зависимость от незаменимых.

Стажировка у руководителя (метод «неделя с боссом»). Каждый мастер или начальник смены раз в полгода проходит стажировку — 5 дней работает без отрыва от завода, но в режиме ассистента руководителя. Он сидит в моём кабинете, ходит на мои встречи, слушает мои звонки, отвечает на часть входящих вопросов (под контролем). Цель не «посмотреть, как я крут», а:

Понять, какая информация мне нужна для принятия решений.

Перестать верить мифу «начальник не работает».

Научиться фильтровать и обобщать информацию, прежде чем докладывать.

Мой кейс: когда я был молодым директором по производству, мой босс возил меня с собой на завтраки, встречи, в бассейн и не давал заезжать на завод. Он постоянно спрашивал: «Как там дела?». Я протестовал, но быстро научился получать информацию удалённо и отдавать распоряжения, не находясь в цехе. Потом я сам стал применять этот метод к своим замам, и он работает безотказно.

Формулируем три ценности, но не для стенда. Не абстрактных («честность, уважение, инновации»), а поведенческих, которые можно проверить через ежедневные действия. Например, из ваших кейсов:

«Мы не оставляем коллегу с неисправностью» (безопасность и взаимопомощь).

«Объяснил — значит, сделал» (обучение как обязанность).

«Звонишь с проблемой — приноси решение» (ответственность). Эти ценности не вешают на стену. Их проверяют. Если человек нарушил — с ним говорят не о штрафе, а: «Какая из наших трёх ценностей нарушена?» Причём тот же вопрос задают себе и руководители.

Измеримый критерий готовности к выходу из кризиса (завершение фазы 3):

Руководитель завода может уехать в отпуск на **2 недели** без падения ключевых KPI (ОЕЕ, брак, выполнение плана).

Любой рабочий может заменить отсутствующего коллегу хотя бы на одной смежной операции (проверка по карте компетенций: у каждого + хотя бы в одной чужой зоне).

Количество «незаменимых», которых страшно потерять, стремится к нулю (не более 1–2 человек на весь завод).

Что нельзя делать в фазе 3:

- ❌ Внедрять формальное обучение «для галочки» (лекции за партой).
- ❌ Копировать ценности с других заводов (должны родиться здесь).
- ❌ Стажировать сразу всех — поток потеряете, начните с 2–3 самых способных.

Часть 3. План Б: если фаза затягивается (красные флаги)

Даже при правильном порядке бывает, что система не двигается. Ниже — контрольные точки и действия при застревании.

ФАЗА	КРАСНЫЙ ФЛАГ (СИМПТОМ ЗАСТРЕВАНИЯ)	ЧТО ДЕЛАТЬ
0 → 1	Через 3 недели всё ещё нет трёх базовых цифр, или люди боятся говорить правду.	Проверьте, не нарушен ли мораторий на наказания (может, мастер штрафует втихую). Проведите ещё один круг анонимных интервью, но уже с гарантией полной анонимности.
1 → 2	Через 2 месяца >30% звонков по-прежнему без ответов на три вопроса.	Вернитесь к тренингу мастеров. Скорее всего, они не умеют задавать вопросы или боятся потерять авторитет. Проведите ролевую игру «проблемный звонок» на отдельной встрече.
2 → 3	Через 2 месяца нет снижения повторяемости нарушений (журнал снова полон).	Проверьте, не вернулись ли вы к штрафам негласно (например, начальник цеха лишает премии). Если нет — значит, вы выбрали не те зоны для детекции. Смените 2–3 зоны на другие, более простые.
3 (затягивание)	Через 4 месяца ни одного стажёра не выпустили, карта компетенций не заполнена.	Снизьте планку: цель не «научить всему», а «дать хотя бы один плюс в смежной операции». Назначьте ответственного за стажировки из числа старших мастеров с правом доплаты.

Общее правило: если через 3 недели нет видимого прогресса внутри фазы — не стесняйтесь возвращаться на один шаг назад. Лучше потерять неделю на повторную диагностику, чем полгода на ложном пути.

Часть 4. Как говорить с собственником на каждой фазе (скрипты)

Собственник будет давить. Ваша задача — не защищаться, а переводить его давление в поддержку. Используйте эти фразы.

Фаза 0 (первые недели):

«Если я сейчас начну отчитываться деньгами, вы меня уволите через год за невыполнение KPI, потому что мы не зафиксировали точку старта. Дайте месяц на диагностику — и я покажу три базовые цифры и две быстрые победы.»

«Я временно отменил штрафы, чтобы люди заговорили правду. Это не навсегда, это на месяц. Вы увидите, сколько проблем мы раньше не видели.»

Фаза 1 (система информирования):

«Мы уже сократили необоснованные срочные звонки на 70%. Завод учится решать проблемы без меня. Каждый такой сэкономленный час моего времени я трачу на диагностику узких мест.»

«Пока рано вводить KPI по прибыли. Сначала надо, чтобы данные перестали врать. Мы уже видим реальные простои — это база для будущих финансовых улучшений.»

Фаза 2 (дисциплина без штрафов):

«Штрафы не работают на длинной дистанции, они рождают ненависть и сокрытие. Мы ввели восстановительное обучение — повторяемость ошибок резко упала. Через месяц покажу динамику производительности.»

«Да, я не уволил Иванова после третьего нарушения. Я заставил его переписать инструкцию и обучить коллег. Теперь эту инструкцию соблюдают все — результат лучше, чем увольнение.»

Фаза 3 (обучение и тиражирование):

«Через месяц я уеду в отпуск на две недели. Вы увидите, что завод не развалится. Тогда и поговорим о стратегии и инвестициях в развитие.»

«Мы подготовили трёх внутренних наставников — они уже учат новичков без моего участия. Это снизило текучку и брак. Теперь можем масштабировать эту практику на другие цеха.»

Универсальный ответ на «почему так медленно?»:

«Потому что мы чиним не симптомы, а системные причины. В прошлый раз вы приглашали антикризисного менеджера, который за месяц уволил трёх человек и через полгода всё вернулось. Я строю систему, которая будет работать без меня. Через год вы сможете уйти в длительный отпуск.»

Часть 5. Передача концепции вашим подчинённым (методика для холдинга)

У вас не будет времени лично объяснять каждому директору завода. Поэтому я выработал протокол передачи:

Одностраничная карта фаз. Плакат, который висит в кабинете каждого руководителя завода. Там только названия фаз, по 3–4 ключевых шага в каждой, и крупно: «**НЕ ПЕРЕПРЫГИВАТЬ**». (Пример такой карты — в приложении к этой главе.)

Защита плана на 10-й день. Новый директор завода не получает полномочий «всё делать», пока не принесёт письменный план на первые 90 дней. План не про цели, а про конкретные действия: «к 15 мая ввожу правило трёх вопросов, к 20 мая провожу тренинг с мастерами, к 1 июня запрещаю штрафы». Без этого — не вступает.

Еженедельный 15-минутный разбор по фазам на общей планерке 16 заводов. Не отчёты о выполненном. Каждый директор говорит: «Мой завод сейчас на фазе 1. Сделал А и Б. Застрял на В. Коллеги, у кого так было?». Коллеги советуют. Так создаётся обучающаяся сеть без меня.

«Приз за фазу». Не по календарю, а по готовности. Как только система информирования (фаза 1) явно заработала — директор получает недельную стажировку на заводе, который уже на фазе 3. Это и мотивация, и обучение.

Часть 6. Приложение: одностраничная карта антикризиса (для кабинета)

ФАЗА 0. ОСТАНОВКА ПАДЕНИЯ (0–1 МЕС)	ФАЗА 1. СИСТЕМА ИНФОРМИРОВАНИЯ (1–2 МЕС)	ФАЗА 2. ДИСЦИПЛИНА БЕЗ ШТРАФОВ (2–4 МЕС)	ФАЗА 3. ОБУЧЕНИЕ И ТИРАЖИРОВАНИЕ (4–6 МЕС)
Мораторий на новые наказания	Правило трёх вопросов	Детекция нарушений честным методом	Выявление «скрытых учителей»
Диагностика без оценок	Пятиминутка рисков	Восстановительное действие (переписать инструкцию + обучить)	Карта компетенций (+/-)
Три цифры базы	Тренинг мастеров на их же звонках	Журнал повторяемости	Стажировка у руководителя

ФАЗА 0. ОСТАНОВКА ПАДЕНИЯ (0–1 МЕС)	ФАЗА 1. СИСТЕМА ИНФОРМИРОВАНИЯ (1–2 МЕС)	ФАЗА 2. ДИСЦИПЛИНА БЕЗ ШТРАФОВ (2–4 МЕС)	ФАЗА 3. ОБУЧЕНИЕ И ТИРАЖИРОВАНИЕ (4–6 МЕС)
Быстрые победы (10 дней)	Визуальный контроль (стикеры)	Пятничный разбор без имён	Три поведенческие ценности

Главный запрет: НЕ ПЕРЕПРЫГИВАТЬ! Нельзя вводить KPI и обучение, пока не наладили информирование. Нельзя штрафовать, пока не отменили старые штрафы и не научились выявлять нарушения честно.

Три вопроса себе каждое утро (повесить рядом с картой)

Какой процент информации о заводе я получаю без личного обхода? (Должен расти каждую неделю.)

Есть ли у меня сегодня сотрудник, которого я боюсь потерять? (Если да — срочно учу замену.)

Какое решение я принял за подчинённого за последние 24 часа? (Чем меньше, тем лучше.)

Заключение: вам повезло, потому что вы прочитали эту главу

Я не случайно написал её именно так — жёстко, без воды, с шагами и запретами. Потому что когда вы завтра утром зайдёте в свой цех или на свой завод, вас ждёт не абстрактный «кризис», а конкретный станок, который встал, мастер, который пьёт, и собственник, которому нужны деньги. У вас не будет времени перечитывать учебники.

Зато у вас будет эта карта. Четыре фазы. Не перепрыгивать. Каждый день утром — три вопроса себе.

Если вы сделаете хотя бы первую фазу (остановка падения) и не наломаете дров, вы уже будете лучше большинства антикризисных управленцев. А если пройдёте все четыре — вы построите систему, которая будет работать без вас.

Я это сделал на семи заводах. Значит, получится и у вас.

После завершения фазы 3 не останавливайтесь. Выход из кризиса — это только выход в «серый ритм». Дальше вас ждёт системная настройка по модели «**Колесо баланса пяти лучей**» (см. главу 15. Живой завод: Компас, Двигатель, Нервы, Кровь, Иммунитет).

Используйте её, чтобы перейти от управляемости к устойчивому лидерству.

МАТЕРИАЛЫ ПО ТЕМЕ

Статья целиком и рабочие артефакты — для скачивания и печати.



Статья «Антикризис»

PDF • полный текст

СКАЧАТЬ