KPI НАЧАЛЬНИКА ПРОИЗВОДСТВА: ЧТО ИЗМЕРЯТЬ И ЧЕГО ИЗБЕГАТЬ

Три-пять показателей, которые не превращаются в игру цифрами.

⏱ 4 мин чтения · Практика

Зачем нужны KPI и чего они не делают

KPI — это инструмент обратной связи: они показывают, движется ли система к цели и где возникает отклонение. Они не мотивируют сами по себе, не заменяют управление и не объясняют причины. Показатель отвечает на вопрос «что происходит», а не «почему». Отсюда два практических следствия. Во-первых, KPI должно быть мало: внимание руководителя — ограниченный ресурс. Во-вторых, у каждого показателя должен быть владелец, который может на него влиять решениями, а не только наблюдать.

Три группы показателей

Рабочий набор балансирует результат, процесс и людей. Если оставить только результат, система начинает достигать его любой ценой; если только процесс — появляется активность без эффекта.

ГРУППА	ЧТО ИЗМЕРЯЕТ	ПРИМЕРЫ
Результат	Достижение целей для клиента и бизнеса	Выполнение плана, отгрузка в срок, себестоимость, качество
Процесс	Устойчивость и потери системы	OEE узкого места, время переналадки, простои, запасы
Люди и развитие	Способность работать дальше	Текучесть ключевых ролей, обученность, безопасность, число внедрённых улучшений

Три-пять показателей — практичный ориентир для одного руководителя. Остальные метрики остаются диагностическими: их смотрят при разборе, но не включают в премию и не обсуждают на каждой планёрке.

Пример набора для начальника производства

Отгрузка в срок (OTIF). Доля заказов, отгруженных в обещанный срок и в полном объёме. Показывает результат для клиента, а не только выполнение внутреннего плана.
Выполнение плана по узкому месту. Не средний процент по цеху, а именно ограничение системы. Иначе план выполняют на свободных участках, а поток стоит.
Качество с первого прохода (FPY). Доля годных изделий без переделки. Честнее, чем «уровень брака», потому что включает скрытую переделку.
Себестоимость часа или единицы. Показывает экономический эффект, а не только активность. Требует корректной базы распределения.
Безопасность. Инциденты и микротравмы. Обязательный контур, который не должен конкурировать с объёмом.
Текучесть ключевых ролей. Не общая текучесть, а по позициям, потеря которых останавливает участок.
Набор зависит от ограничения. Если завод не может отгрузить из-за качества, в фокусе будет FPY и причины дефектов. Если из-за мощности — OEE узкого места и переналадка. Если из-за людей — обучение и удержание.

Антипаттерны

Один KPI. Любая единственная метрика оптимизируется в ущерб остальным: гонят объём, теряют качество; экономят себестоимость, теряют надёжность.
Наказание за цифру. Данные начинают подгонять. Руководитель получает красивый отчёт и теряет обратную связь.
Конфликтующие KPI. Начальник производства отвечает за выполнение плана, а служба качества — за отсутствие брака, при этом обе цели недостижимы одновременно. Конфликт нужно решать на уровне приоритета, а не наказывать обе стороны.
Показатель без владельца. Если на цифру нельзя повлиять решениями, это не KPI, а наблюдение.
Слишком частая смена целей. Люди перестают воспринимать показатели всерьёз и работают по инерции.
Игра с базой. Изменение методики расчёта задним числом разрушает доверие быстрее, чем плохой результат.

Каскад и ритм

KPI начальника производства должны вытекать из целей завода и быть согласованы с соседними функциями. Каскад — не механическое деление числа на подразделения, а ответ на вопрос: какой вклад этот участок вносит в общий результат.

УРОВЕНЬ	ПОКАЗАТЕЛЬ	РИТМ ПЕРЕСМОТРА
Завод	OTIF, себестоимость, безопасность	Год, с квартальной проверкой
Производство	План узкого места, FPY, OEE ограничения	Квартал
Участок	Выполнение сменного плана, простои, переналадка	Месяц
Смена	План, отклонения, качество	День

Ритм важнее формулировки. Ежедневная пятиминутка с разбором отклонений даёт больше, чем ежемесячный отчёт с красивыми графиками.

Как внедрить за четыре шага

Определите ограничение системы. Показатели должны указывать на него, а не на удобные участки.
Выберите три-пять KPI и зафиксируйте методику. Формула, источник данных, период, владелец.
Встройте разбор в ритм. Ежедневно — отклонения, еженедельно — причины, ежемесячно — динамика и решения.
Проверьте через квартал. Показатель изменил хотя бы одно решение? Если нет — уберите или переформулируйте.
KPI работают не потому, что их много, а потому что они связаны с ограничением, методикой и управленческим циклом. Без этого они превращаются в отчётность, которую никто не использует.

Читайте также

Каскадирование целей (/weapons/kaskadirovanie-celey/) — как цели завода превращаются в цели участков.
OEE: формула и расчёт (/articles/practice/raschet-oee/) — как измерять ограничение, а не средний процент.
Себестоимость и реальность (/articles/economics/sebestoimost-i-realnost/) — почему средние цифры искажают экономику.

Карта систем (/genome/systems/) — где закреплены показатели и кто их владелец.

ЧАСТЫЕ ВОПРОСЫ

Сколько KPI должно быть у начальника производства?

Три-пять, которые он реально может менять своими решениями. Больше показателей — меньше фокуса: руководитель начинает оптимизировать отчётность, а не производство. Остальные метрики остаются диагностическими и не входят в премию.

Какие KPI подходят начальнику цеха?

Обычно это выполнение плана по объёму и срокам, качество с первого прохода или уровень брака, производительность узкого места, себестоимость часа, безопасность и текучесть ключевых рабочих. Набор зависит от того, где находится ограничение системы.

Почему KPI могут вредить?

Когда показатель один, его начинают достигать любой ценой: гнать объём в ущерб качеству, скрывать простои, переносить работы на следующий период. Когда за цифру наказывают, данные перестают быть достоверными. KPI — инструмент обратной связи, а не инструмент наказания.

Как связать KPI с премией?

Осторожно и с горизонтом: короткая премия за одну метрику почти всегда порождает игру. Разумнее сочетать результат, процесс и развитие, вводить пороги и коридоры, а решения по премии принимать с обсуждением причин, а не только цифр.

Как часто пересматривать KPI?

Состав — раз в год или при смене ограничения системы. Целевые значения — ежеквартально, если меняется рынок, номенклатура или мощность. Пересматривать показатели каждый месяц нельзя: люди перестают воспринимать их всерьёз.

МАТЕРИАЛЫ ПО ТЕМЕ

Статья целиком и рабочие артефакты — для скачивания и печати.

Печатные материалы к статье готовятся. Пока — сохраните страницу в PDF или придите за разбором в Штаб.

Разобрать вашу ситуацию

Опишите свой контур и ограничения — обсудим, где узкое место и что делать с экономикой, развитием и цифровым контуром.

НАПИСАТЬ В TELEGRAM