

РИТМ УПРАВЛЕНИЯ: ПОЧЕМУ ОДНИ ЗАВОДЫ ДЫШАТ РОВНО, А ДРУГИЕ ЖИВУТ В АВРАЛАХ

Такт, ритм и ритмичность, четыре контура управления и индекс исполнения — как настроить управление, которое не срывается первым звонком

🕒 20 мин чтения • Управление

Вы внедриli всё. Почему снова горит?

Вы внедрили KPI. Провели стратегическую сессию. Купили ERP. Повесили доски с показателями, написали регламенты, обучили людей. А через три месяца всё по-старому: авралы, «всё горит», и вы снова бегаете по цехам с телефоном и тушите пожары. Обычно это объясняют сопротивлением персонала, «не теми людьми» или рынком. Иногда так и есть. Но есть причина, которую недооценивают чаще остальных: **в системе управления нет ритма.**

Иерархия отвечает на вопрос «кто и что». Ритм отвечает на вопрос «когда и как часто». Без временной оси даже аккуратная система остаётся скелетом без пульса.

Под ритмом управления я понимаю вот что:

Ритм управления — это система повторяющихся управленческих событий, у каждого из которых есть фиксированная частота, владелец, вход, выход и правила защиты, и которые согласованы между собой от смены до года.

Совещание без расписания — случайная встреча. Обход цеха без регулярности — прогулка. KPI без регулярного обзора — архив.

Эту схему я использую на производстве. Числа в примерах ниже условные: они показывают механику, а не обещают результат. Если вы мастер, начните с матрицы ритма (строки операционного контура) и раздела о личном ритме. Если вы начальник цеха или директор

— с матрицы, индекса исполнения и ловушек. С чего бы вы ни начали, закончите диагностикой и планом на 90 дней.

Эта статья — про архитектуру: почему ритм вообще нужен и как он устроен. Разбор отдельных инструментов — в практических статьях о 5S, бережливом производстве и KPI. Здесь же — рамка, которая связывает их в одну систему.

Такт, ритм, ритмичность: три слова, которые все путают

Такт — темп, который задаёт клиент: доступное время производства, делённое на спрос. Если за смену доступно 450 минут (480 за вычетом перерывов), а спрос — 225 единиц, такт равен 2 минутам. Именно с таким темпом система должна работать, чтобы закрыть спрос и не наделать излишков.

Ритм — фактическая частота повторения процесса. На потоке это интервал между выпуском двух изделий. В управлении — интервал между повторяющимися событиями: планёрками, обходами, обзорами.

Ритмичность — дисциплина: насколько факт соответствует плану. Высокая ритмичность — работа без штурмовщины и простоев. Низкая — авралы, «героизм» и выгорание.

Управлять ритмом — значит настроить фактический ритм под такт и обеспечить высокую ритмичность. Ту же логику можно применить к самим управленческим событиям: спроектировать их частоту так, чтобы система шла ровно, а не рывками, и измерять, насколько расписание выполняется. Как именно — в разделе про индекс исполнения.

Матрица ритма: одна таблица вместо десятка регламентов

Ритм управления — не одно событие, а вложенная система. Я делю её на четыре контура:

Личный — как руководитель управляет собственным вниманием. Горизонт: день.

Операционный — смена, день, неделя. Мастер, начальник участка, начальник цеха.

Тактический — месяц и квартал. Директор завода, начальники цехов.

Стратегический — год и перезапуск цикла. Операционный директор, собственники.

Правило вложенности: событие верхнего контура не прерывает событие нижнего, кроме аварийной эскалации. Директорская проверка не выдёргивает мастера из старта смены.

Идея встреч разной частоты не нова. В бережливом производстве это ярусные ежедневные совещания, у Патрика Ленсиони — лестница встреч от ежедневных до квартальных. Здесь я свожу всё в одну таблицу, где каждое событие описано по шести признакам: контур, частота, владелец с заместителем, вход и выход, защита ритма и последствия пропуска.

КОНТУР	СОБЫТИЕ (ЧАСТОТА, ВРЕМЯ)	ВЛАДЕЛЕЦ → ЗАМЕСТИТЕЛЬ	ВХОД → ВЫХОД	ЗАЩИТА РИТМА	ЕС. ПР
Личный	Фокус-блок (ежедневно, 90 мин)	Руководитель	Главная задача дня → сделанный шаг по ней	Блок в календаре, почта закрыта, входящие ждут 15 минут	Деф реа
Личный	Вечерняя ретроспектива (ежедневно, 5 мин)	Руководитель	Где переключился неосознанно → главная задача на завтра	Привязана к концу рабочего дня	Утр нач чуж при
Операционный	Сигнал об отклонении, андон (непрерывно)	Оператор → старший смены	Отклонение → остановка или сигнал	Право остановить линию без согласования	Деф дал пот
Операционный	Старт смены (каждая смена, 10 мин)	Мастер → старший мастер	Задания и безопасность → распределение задач и рисков	Первые 15 минут смены без звонков и встреч; сдвиг только при аварии	Ср авр
Операционный	Передача смены (каждая смена, 5–10 мин)	Сдающий мастер → старший смены	Статус, отклонения, открытые вопросы → письменная запись о передаче	Смена не уходит, пока запись не принята	Прс тер сме дру
Операционный	Проверка стандарта на рабочем месте (ежедневно, 15 мин, один вопрос дня)	Мастер → начальник участка	Карта проверки → отметка «норма» или «отклонение», эскалация	Фиксированное время; перенос только на тот же день	Отк коп ава

КОНТУР	СОБЫТИЕ (ЧАСТОТА, ВРЕМЯ)	ВЛАДЕЛЕЦ → ЗАМЕСТИТЕЛЬ	ВХОД → ВЫХОД	ЗАЩИТА РИТМА	ЕС. ПР
Операционный	Разбор дня и доска проблем (ежедневно, 10–15 мин, в конце смены)	Мастер → старший смены	Факты без имён, карточки → одно изменение на завтра, статусы и эскалации	Формат «что, причина, что меняем»; у каждой эскалации есть владелец и срок	Те пов зав
Операционный	Обход цеха с гипотезой (ежедневно, 15–20 мин)	Начальник участка → мастер	KPI и гипотеза → гипотеза подтверждена или опровергнута, стандарт обновлён	Время в календаре; гипотеза формулируется до выхода в цех	Пр ост «на
Операционный	Недельный обзор участка (еженедельно, 1 час)	Начальник участка → начальник цеха	ОЕЕ, ФТТ, люди, экология, статус проблем → решение по узкому месту	Данные готовы за 24 часа до встречи; перенос не больше чем на день	По коп реп
Операционный	Разбор сквозной проблемы (еженедельно, 1 час)	Начальник цеха → начальник участка	Одна повторяющаяся проблема → первопричина и контрмера	Участвуют все участки потока; одна проблема за раз	Леч сле, при
Тактический	Ежемесячная операционная проверка (раз в месяц, 2 часа)	Директор завода → главный инженер	Гипотезы, показатели по семи направлениям (SQDCPME: безопасность, качество, поставка, затраты, люди, обслуживание оборудования, экология), бюджет → решения по ресурсам, пересмотр гипотез	Дата назначена на год вперёд; перенос только при кризисе и не больше чем на неделю	Рес рас всл

КОНТУР	СОБЫТИЕ (ЧАСТОТА, ВРЕМЯ)	ВЛАДЕЛЕЦ → ЗАМЕСТИТЕЛЬ	ВХОД → ВЫХОД	ЗАЩИТА РИТМА	ЕС. ПР
Тактический	Аудит стандартов и 5S (раз в месяц на каждом рабочем месте)	Начальник участка → мастер	Чек-лист → план улучшений	График на квартал; это наставничество , а не наказание	Ста дег
Тактический	Опрос о справедливости и вовлечённости (раз в квартал)	HR → директор по персоналу	Анонимные ответы → зоны риска и меры	Анонимность; результаты показывают людям	Сог рас нез
Тактический	Квартальный стратегический обзор (раз в квартал, 1 день)	Операционный директор → его заместитель	Карта гипотез, оценка зрелости → пересмотр приоритетов и чистка календаря ритма	Даты на год вперёд; перенос только решением операционного директора	Стр рас реа
Стратегический	Годовая сессия (раз в год, 2 дня)	Топ-команда → операционный директор	Итоги года, рынок, накопленные уроки → три главные цели и обновлённые принципы управления	Даты закрепляются на год; перенос только решением собственника	Год без

Проверка стандарта на рабочем месте устроена так: темы чередуются по дням недели — понедельник безопасность, вторник качество, среда 5S, четверг поставка и затраты, пятница обслуживание оборудования. Людей и экологию закрывает недельный обзор участка.

Как пользоваться. Заполните такую матрицу для своего предприятия. Пустая ячейка — это *ритмический разрыв*: событие есть, а владельца, входа, выхода или защиты у него нет. Иначе говоря, уровень есть, а ритма нет. Особенно смотрите на колонку «Защита ритма»: чаще всего пусто именно в ней. Ритм, который срывается одним звонком, — не ритм. Когда событие пропущено, смотрите не только на сам факт пропуска. Кто его заменил? По какому правилу оно вернулось в календарь?

Как матрица связана с шаблоном совещаний

В комплекте к этой статье есть шаблон Ритм-совещаний. Соотнесём две модели, чтобы не читать их как противоречие.

ЗДЕСЬ — КОНТУР	В ШАБЛОНЕ — УРОВЕНЬ СОВЕЩАНИЙ	ГОРИЗОНТ
Операционный	Уровни 1–3	смена, день, неделя
Тактический	Уровень 4	месяц, квартал
Личный	вне шаблона	день руководителя
Стратегический	вне шаблона	год, собственники

Уровни 1–3 — операционный контур, уровень 4 — тактический; личный и стратегический контуры остаются вне шаблона. Слово «контур» здесь означает горизонт управления, слово «уровень» — ярус совещаний. Рамки показателей тоже соотносятся: на ежедневных уровнях шаблон использует SQCDP, матрица — SQDCPME; это одна рамка с разной детализацией, где обслуживание оборудования и экология вынесены на месячный горизонт.

Как измерить ритм: индекс исполнения

Ритмичность выпуска вы измеряете давно. Ритмичность управления стоит измерять так же. Событие считается исполненным, если выполнены три условия: оно прошло в назначенное время, его провёл владелец или заместитель, оно завершилось записанным решением (или записью «решений нет, потому что...»).

Индекс исполнения ритма = исполненные события ÷ запланированные события за неделю, отдельно по каждому контуру.

Как читать. Индекс падает в одном контуре — смотрите на защиту и владельца этого контура. Падает везде — вы перегрузили ритм (об этом дальше). Для старта разумно ориентироваться на 80–90% и следить за динамикой: это рабочая эвристика, а не норматив. Главное, что фраза «у нас есть ритм» перестаёт быть ощущением и становится показателем.

Сколько времени это стоит

Первое возражение: «на это нет времени». Посчитаем по матрице. Оценка примерная, подставьте свои значения.

роль	что входит	время в неделю	доля 40-часовой недели
Мастер	Старт и передача смены, проверка стандарта, разбор дня: 40–50 минут за смену (5 смен в неделю)	3,5–4 часа	8–10%
Начальник участка	Ежедневный обход, недельный обзор (без аудитов)	около 2,5 часа	около 6%
Начальник цеха	Разбор сквозной проблемы, доля месячной проверки	около 1,5 часа	около 4%
Директор завода	Месячная проверка, квартальный обзор и годовая сессия в пересчёте на неделю	около 1,5 часа	около 4%

Отдельно стоит личный фокус-блок: 90 минут в день. Это не встреча, а защищённое время на главное. Цифры в таблице — расчёт по матрице для пяти смен в неделю, а не замер. Если ваша сумма заметно больше, ритм надо сокращать, а не терпеть. Три правила, которые не дают ему разрастись:

- Правило нулевой суммы.** Добавляете событие — уберите или объедините другое.
- Событие без решений.** Если два месяца подряд оно заканчивается без решений, его отменяют или переделывают.
- Чистка календаря.** Раз в квартал на стратегическом обзоре проверяйте, что дублируется и что можно объединить.

Диагностика: восемь ловушек и какое событие их лечит

Системная динамика описывает типовые сценарии, в которые попадают организации (архетипы системного мышления Питера Сенге). Прочитаем их как сбои ритма: в каждом быстрая реакция сталкивается с медленным анализом или один процесс обгоняет другой. Для каждой ловушки есть событие матрицы, которое её лечит.

ЛОВУШКА	КАК ПРОЯВЛЯЕТСЯ	КАКОЕ СОБЫТИЕ ЛЕЧИТ
Пределы роста	Выросли, потом плато; новые смены эффекта не дают	Недельный обзор участка: разбор узкого места
Перекладывание бремени («обезболивающее вместо лечения»)	Проблема возвращается каждые 2–3 недели: вы тушите, а не лечите	Разбор сквозной проблемы, разбор дня
Трагедия общих ресурсов	Инструментальная, ремонтная служба, ИТ работают на износ	Месячная проверка: распределение ресурсов и план обслуживания
Успех сильных	Лучший участок получает всё, слабый — ничего, разрыв растёт	Месячная проверка и квартальная оценка зрелости: смотреть на перекосы, а не на средний балл
Решение, которое всё ухудшает	Неделю лучше, потом резко хуже	Поле «когда ждать эффект» в карте гипотез; проверка результата через 4–8 недель на месячной проверке
Дрейф планки	«Раньше сдавали 99%, теперь 85%, и все привыкли»	Аудит стандартов: стандарт не меняют молча
Эскалация («гонка вооружений»)	Смены накручивают показатели и скрывают брак друг от друга	Передача смены, общий разбор дня, общие показатели для смен
Рост и недоинвестирование	Спрос растёт, мощности и людей не добавляют, качество падает	Квартальный стратегический обзор: решения об инвестициях

Возьмите свою самую болезненную проблему, найдите её в таблице и посмотрите на событие из последней колонки. Скорее всего, оно есть на бумаге, но не исполняется или не защищено. Это и есть ваш ритмический разрыв.

С чего начинается ритм: личный контур

Начинать нужно с себя: если у вас нет ритма, вы не построите его для других. Вы наверняка пробовали тайм-менеджмент: списки, приоритеты, планер. Но любой звонок начальства,

любая жалоба из цеха, любой «срочный» запрос в чате рушат план. Причина в том, что управляются не время, а **внимание и входящий поток**.

Пять правил, которые это меняют:

Утро (10 минут). Выберите одну самую неприятную и важную задачу, так называемую «лягушку». Разбейте её на шаги по 10 минут. Заблокируйте в календаре 90 минут и не открывайте почту до этого блока.

Цикл дня. 45–60 минут фокуса, затем 15 минут простых дел: пройтись по цеху, обновить доску, разобрать инструмент. Многим такие паузы помогают отдохнуть голове; подберите свой цикл.

Вечер (5 минут). Где я переключился неосознанно? Какую чужую задачу взял, хотя она была неважной? Запишите главную задачу на завтра.

Правило 15 минут. Любой входящий сигнал, который не является стоп-сигналом, ждёт 15 минут. Стоп-сигналы определите заранее и запишите под свою роль. Для начальника цеха это, например, авария, травма, остановка главного оборудования; для директора список шире. Всё остальное подождёт.

Правило двух писем. Если после двух сообщений вы не договорились, переходите к звонку или встрече на 15 минут. Не давайте переписке ветвиться.

Результат: вы перестаёте быть пожарным. Вы управляете не реакциями, а частотой реакций.

Как менять стандарты внутри ритма: гипотезы и чек-поинты

Ритм — это не только расписание, но и способ улучшаться. Цикл PDCA я использую как научный метод, а не как «спланировали, сделали, проверили, наказали»:

Plan. Не список дел, а проверяемая гипотеза: «Если мы [действие], то [что изменится в поведении или процессе], потому что [какой барьер уйдёт], и тогда [как изменится показатель]».

Do. Не массовое внедрение, а контролируемый эксперимент: один станок, одна смена.

Check. Не отчёт, а анализ данных и извлечение уроков.

Act. Решение: закрепить успех в стандарте или начать новый цикл.

Пример: переналадка

Гипотезы удобно вести в карте: цель, препятствие, гипотеза, показатель, срок проверки, когда ждать эффект, статус, новый стандарт. Условный пример (числа условные, показывают механику):

Цель: сократить простой линии при переналадке с 60 до 25 минут за квартал.

Препятствие: оснастка и инструмент хранятся в разных местах, часть подготовки делают при остановленной линии.

Гипотеза: если собрать комплект оснастки на тележке и подготовить его до остановки линии, то наладчику не придётся ходить за инструментом, потому что всё нужное окажется под рукой, и тогда простой при переналадке сократится до 25 минут.

Показатель: время простоя линии при переналадке, замер на пяти переналадках подряд.

Срок проверки: 4 недели. **Эффект ожидаем:** с первых переналадок.

Статус и стандарт: по итогам замера закрепить в инструкции по переналадке или пересмотреть гипотезу.

Если у вас принят формат А3, используйте его вместо карты: один лист — одна гипотеза.

Чек-поинты. Раз в 2–3 дня по 20 минут, три вопроса: что идёт по плану? что пошло не так? что меняем внутри текущей гипотезы (а не меняем саму гипотезу)?

Правило остановки. Для гипотез с быстрой обратной связью, как в примере: если после двух-трёх чек-поинтов нет и намёка на эффект, гипотеза, скорее всего, неверна.

Остановитесь, запишите урок и начните новый цикл, не ждите две недели. Но у гипотез про людей, культуру и обучение эффект приходит с запаздыванием. Поэтому поле «когда ждать эффект» заполняется заранее: иначе вы бросите рабочую идею или, наоборот, будете держаться за плохую.

Что делать с ритмом в аварию

Ритм нужен и в кризис, но по другим правилам:

Определите заранее, что считается кризисом. Это те же стоп-сигналы, что и в личном контуре.

Работайте коротким циклом OODA: наблюдай, ориентируйся, решай, действуй. Не ждите полного анализа.

Заморозьте верхние контуры, нижние оставьте. Месячная проверка, аудиты и обзоры могут сдвинуться. Старт и передача смены, сигнал об отклонении и проверка стандарта продолжают: именно они держат систему.

Ограничьте срок исключения. Если «кризис» тянется дольше двух недель (это ориентир, подберите свой), он уже не кризис, а новая норма, и ритм нужно перестраивать.

Верните события в календарь в течение пары суток после стабилизации и проведите разбор причин без поиска виноватых.

Там, где цена ошибки слишком высока (безопасность, обязательные регламенты), эксперименты не проводятся и в обычное время.

Что ломает ритм: пять причин

1. Страх и отсутствие психологической безопасности. Если люди боятся сообщать о проблемах, проверка стандарта превращается в театр, обход цеха — в прогулку, разбор дня — в поиск виноватых. Эми Эдмондсон в исследованиях рабочих команд описала

психологическую безопасность как уверенность, что за вопрос, ошибку или «я не знаю» не накажут; в таких командах о проблемах говорят раньше и откровеннее. На многих заводах мастер может накричать, а начальник цеха унижить, и рабочие молчат о мелких неисправностях, пока те не станут авариями.

Что делать. Введите правило «мы не наказываем за ошибки, мы наказываем за их сокрытие». Руководитель говорит первым: «Я ошибся, вот что меняю». Если люди привыкли молчать, «час тишины» нужно начинать не со встречи, а с анонимного сбора: две недели принимайте письменно, что мешает работать. Затем проведите встречу, которую ведёт не прямой руководитель: руководители молчат и записывают. Три самые частые проблемы чините в течение 30 дней или объясняйте, почему нет.

2. Ритм держится на одном человеке. Если у события нет заместителя, любой отпуск или выгорание владельца ломает ритм. Лидер — часть системы: его неотработанный стресс передаётся вниз. Чем помогает матрица: колонка «заместитель» заполнена, а бюджет времени посчитан. Чем помогаете вы: говорите о нагрузке вслух («ситуация стрессовая для всех, и для меня тоже, не будем делать вид, что это не так») и снимайте страх стратегической ошибки экспериментальным форматом: «выбираем стратегию А как эксперимент на три месяца, смотрим метрики и корректируем».

3. Данные в трёх версиях. Оператор переписывает показатели в журнал, мастер сводит их в Excel, плановый отдел перепечатывает в другую таблицу, презентацию готовит помощник. На каждом шаге ошибки и задержки, а один и тот же KPI называют три разные цифры. Помогают четыре принципа: данные рождаются один раз, в точке возникновения; дальше передаются автоматически; у каждого показателя одно официальное место; у каждого контура свои дашборды (цех — оперативные, процессы — тактические, стратегия — стратегические). Начните с малого: оцифруйте одну критическую точку, уберите один Excel-отчёт, сделайте один дашборд на три показателя, а вложения в рассылках замените ссылкой.

4. Инструмент не по сложности задачи. Сергей Хапров описал семь уровней сложности управления: объект, проект, программа, стратегия, политика, идеология, философия. Регламенты и KPI хорошо работают на нижних уровнях, но плохо справляются с верхними: исследованием и культурой нельзя управлять так же, как станком. Проверка: запишите три своих последних решения и определите, к какому уровню они относились. Если все к нижнему, вы застряли в операционке.

5. Перегрузка ритма. Слишком много событий превращает ритм в совещательный марафон. Работают правило нулевой суммы и чистка календаря из раздела о бюджете времени.

Чек-лист: запуск за 90 дней

Не пытайтесь внедрить всё сразу. Вот последовательность, которая у меня работает.

Недели 1–2. Диагностика.

Честно заполните матрицу для своего предприятия. Отметьте события, у которых нет частоты, владельца, входа, выхода или защиты.

Найдите свою главную проблему среди восьми ловушек.

Спросите людей анонимно: «Если бы вы могли изменить одну вещь, которая мешает работать, что бы это было?»

Выберите одно слабое звено для пилота, а не всё сразу. Замерьте индекс исполнения как исходную точку.

Недели 3–6. Пилот. Один контур, один участок, один инструмент.

ЧТО БОЛИТ	ПИЛОТ НА 3–4 НЕДЕЛИ	ЧЕМ ИЗМЕРИТЬ
Смены теряют проблемы при передаче	Ввести письменную запись о передаче смены на одном участке	Доля отклонений, перешедших в следующую смену без записи
Совещания есть, решений нет	Провести недельный обзор по новой схеме: данные за 24 часа, на выходе решение	Доля встреч с записанным решением
Цифры в разных версиях	Сократить показатели участка до семи и повесить один дашборд	Число расхождений между источниками
Люди молчат о проблемах	Анонимный сбор и обещание починить три главные проблемы	Число сообщений о проблемах, вовлечённость (eNPS)
Улучшения не закрепляются	Один эксперимент по гипотезе на одном станке с добровольцем-ветераном	Время переналадки и то, держится ли результат

Измерьте результат до и после. Даже скромное улучшение (например, сокращение времени переналадки на 15%, число условное) станет вашим лучшим аргументом для остальных.

Недели 7–10. Расширение. Покажите результат пилота как факт, а не как норматив (условный пример: «было 2 часа, стало 1,2 часа, минус 40% времени»). Предложите добровольцам с других участков повторить пилот и не заставляйте. Второй пилот запускайте, только когда индекс исполнения первого держится стабильно две недели подряд.

Недели 11–13. Закрепление. Опишите то, что сработало, на одной странице. Включите практики в матрицу и календарь. Повторите диагностику и сравните индекс и матрицу с первым замером.

Что вы получите через 90 дней: точное знание слабых мест, навык чинить их малыми быстрыми экспериментами, первые измеримые улучшения и людей, которые увидели, что это не очередная кампания. Это не готовый ритм на четырёх контурах, а запуск и первые доказательства того, что он работает.

Вместо заключения: идеального ритма не бывает

Когда я начинал собирать эту схему, я хотел найти рецепт идеального ритма. Чем дольше работаю с производствами, тем яснее вижу: идеала нет. Бывает живой ритм, который вы регулярно измеряете и подправляете. Сам по себе он ничего не обещает. Он лишь делает так, чтобы хорошие управленческие привычки повторялись по расписанию, а не по настроению.

Упражнение на сегодня. Возьмите ручку и ответьте на три вопроса:

Какой **один ритм** на вашем заводе хромает сильнее всего (смотрите по матрице)?

Какое **одно действие** вы сделаете в понедельник утром, чтобы начать его чинить?

Кого **одного человека** вы попросите помочь?

Если вы это сделали, статья уже сработала. Остальное — дело техники и дисциплины исполнения, о которой отдельно в *Неизбежное исполнение*.

Управление — не применение идеальных моделей к людям. Это выращивание среды, в которой люди сами хотят и могут их применять. Лидер отвечает за синхронизацию обоих миров и начинает с собственного ритма.

Глоссарий

5S — система организации рабочего места: сортировка, порядок, чистота, стандартизация, дисциплина.

A3 — формат анализа проблемы и плана действий на одном листе.

eNPS — индекс готовности сотрудников рекомендовать компанию как место работы.

FTT (First Time Through) — доля продукции или операций, прошедших без переделок.

OEE — общая эффективность оборудования.

OODA — цикл «наблюдай — ориентируйся — решай — действуй».

PDCA — цикл «планируй — делай — проверяй — действуй».

SQDCPME — безопасность, качество, поставка, затраты, люди, обслуживание оборудования, экология (по первым буквам английских названий).

Андон — сигнал об отклонении вместе с правом остановить линию.

Обход цеха (gemba) — выход на место, где создаётся ценность, чтобы увидеть процесс своими глазами. Каноническая методика — Gemba-обход.

Источники и идеи

Эми Эдмондсон, «Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams», Administrative Science Quarterly, 1999.

Питер Сенге, «Пятая дисциплина»: архетипы системного мышления.

Патрик Ленсиони, «Смерть от совещаний» (Death by Meeting, 2004): лестница встреч разной частоты.

Джон Бойд: цикл OODA.

Сергей Хапров: семь уровней сложности управления (цикл публикаций и лекций).

Бережливое производство: такт, стандартная работа, ярусные ежедневные совещания.

Читайте также

Типовые документы (</genome/documents/>) — шаблоны ритма совещаний, Gemba-обхода и системы непрерывных улучшений.

Ритм командных совещаний (</genome/documents/ritm-soveshchaniy/>) — уровни, уставы, полномочия и эскалация решений.

Внедрение бережливого производства (</articles/practice/vnedrenie-berezhlivogo-proizvodstva/>) — как инструменты Lean ложатся в ритм управления.

Каскадирование целей (</weapons/kaskadirovanie-celey/>) — как стратегия доходит до смены.

ЧАСТЫЕ ВОПРОСЫ

Что такое ритм управления?

Это система повторяющихся управленческих событий, у каждого из которых есть фиксированная частота, владелец, вход, выход и правило защиты. События согласованы между собой от смены до года, поэтому управление идёт ровно, а не рывками.

Чем ритм отличается от такта и ритмичности?

Такт задаёт клиент: доступное время производства, делённое на спрос. Ритм — фактическая частота повторения процесса или управленческих событий. Ритмичность — дисциплина: насколько факт соответствует плану. Управлять ритмом значит настроить фактическую частоту под такт и обеспечить высокую ритмичность.

Сколько времени занимает ритм управления?

По расчёту для пяти смен в неделю мастер тратит на события ритма 3,5–4 часа в неделю, начальник участка — около 2,5 часа, начальник цеха и директор завода — около 1,5 часа. Если сумма заметно больше, ритм нужно сокращать, а не терпеть.

С чего начать внедрение ритма?

С диагностики: заполните матрицу событий и найдите звенья без владельца, входа, выхода или защиты. Затем выберите одно слабое звено, замерьте индекс исполнения и запустите пилот на одном участке. Не пытайтесь внедрить все четыре контура сразу.

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

