

# **Ошибка выживших**

Литти С.

Октябрь 2013

# Литти Сергей Павлович

Доктор бизнес администрирования



## Моя миссия:

Вдохновлять людей на поиск новых возможностей и поддерживать их в достижении экстраординарных целей.

E-mail: [expert1@mail.ru](mailto:expert1@mail.ru)

Skype: LittISP

Присоединяйтесь к моей группе **Lean OnLife** моей страничке в **Facebook**

# Математика как оружие



В годы II мировой войны по приказу Белого дома была создан Комитет прикладной математики состоящий из 11 групп в разных научно-исследовательских центрах США, иное «неформальное название» - Департамент военной математики

Комитет решал задачи по анализу и выработке решений в тех случаях, когда военные не могли справиться, например:

- Разработка методов шифрования и расшифровки
- Расчёт траектории торпед против больших кораблей
- Анализ эффективности прицелов бомбардировщиков



# Анализ вернувшихся

Американские бомбардировщики II мировой войны были чрезвычайно уязвимы. Пилотов этих грозных машин называли «Живыми трупами»



Был проведён анализ вернувшихся из боев самолётов. Определены места наиболее пострадавшие. Было предложено укреплять именно их.



Военные хотели увеличить бронирование самолётов. Но нужно было определить места укрепления



# Ошибка выживших

Абрахам Вальд участник Комитета прикладной математики Колумбийского университета указал на то, что дыры от пуль на вернувшихся самолётах определяли сильные стороны живучести.



Группа математиков сконцентрировалась на анализе сбитых самолётов, выявления мест куда пули не попали, расчёте живучести отдельных элементов конструкции

Основной вывод из описания «Ошибки выживших»:

- Советы дают «Выжившие» в Лин-сражениях.
- Анализ неудач не менее эффективен в реализации Лин-новациях.

# Ошибка №1. «Я не возражаю»

Как часто вам приходится слышать от руководителей разного уровня что-то типа:

- «Я не против Бережливого производства. Работаете. Но не трогайте меня, и не мешайте работать моим подчиненным.»
- «Обучение Лин?! Без меня пожалуйста.»
- «Мне некогда заниматься проектами и инициативами. У нас есть для этого специальный отдел, пусть они и занимаются»

Если такого рода происходит у вас... «поздравляю» – в вашей компании ничего не получится с Lean Production.



# Домостроительный комбинат

Под давлением Управляющей компании:

- Развернули Лин офис
- Обучено более 40 человек
- Развернуты программа 5С
- Приглашен один из лучших консультантов
- Проведен штурм-прорыв, который привел к росту производительности в 2 раза



Все это на фоне полной отстраненности генерального директора.

После уезда консультантов и специалистов управляющей компании. В течении 2 недель весь «лин» закончился.



# Ошибка №2. «Давайте начнём, там посмотрим»

Если я спрашиваю участников Лин-проектов:

- «Каково конечное состояние вашей производственной системы?»
- «Каковы цели внедрения?»
- «Опишите этапы и фазы внедрения?»
- «Как повлияет развертывание Лин инициативы на конкурентоспособность вашей компании?»

Я понимаю, что сопротивление будет сильным, а руководители сами не знают для чего все это им.

Отсутствие четкого виденья, целей, плана встречается более чем в половине случаев.





# Ошибка №3. «Нужно делать все и сразу»

Часто проявляется на фоне предыдущей ошибки :

- Реализуются одновременно большое количество проектов.
- Начало внедрения Лин-программы осуществляется под сильным нажимом времени.
- Ожидание значительных результатов за время менее 1 года.
- Мало времени уделяются подготовке лин-экспертов «на местах».
- Руководители требуют результат «здесь и сейчас».

Очень важно запастись терпением...



# Ошибка №4. «Грузи того, кто везёт»

Ошибка часто следует за предыдущей:

- Руководство более чем 3 проектами.
- Работа над проектами требует задерживаться на работе в течении длительного времени.
- Малое количество лин-актива.

Такого рода ошибка, особенно если она приобрела устойчивое патологичное состояние приводит в выгоранию лин-актива, формирует стремление у других уклониться от участия в проектах.

Лин-лидерам нужно больше думать о широком вовлечении сотрудников.



# Ошибка №5. «Нужны лин-герои»

Есть простые контрольный вопросы, свидетельствующие о такого рода ошибке:

- «Кто отвечает за внедрение Бережливого вопроса?»
- «Кто реализует проекты на участках внедрения?»
- «Сколько человек работает в Лин офисе?»

Если:

- За внедрение Бережливого производства в компании отвечает начальник Лин-отдела.
- Проекты реализуют выделенные лин-эксперты.
- Лин-офис более 5 человек суперэкспертов. Имеются планы по увеличению выделенных экспертов.

Скорее всего вы совершаете ошибку.



# Ошибка №6. «Мы вас всех победим»

Очень связанные между собой предыдущая и данная ошибка. Проявляется в том, что лин-эксперты работают в режиме постоянного противостояния. Часто проявляется в речи лин-экспертов:

- «Мы боремся...»
- «Всех заставим...»
- «Если не будут реализовывать лин-проекты, то будут наказаны...»
- «Нам (выделенным лин-экспертам) нужно постоянно контролировать, как только ослабишь контроль все возвращается к исходному состоянию»

В таком случае лин-лидеры совершая ошибку не понимают, что:

- Антиинновационное сопротивление – естественно.
- Чем сильнее давление, там активнее сопротивление.
- Lean Production основывается не на горстке суперэкспертов, а на сотнях, тысячах специалистах «среднего уровня».



# Ошибка №7. «Лин это 5S»

Мнение активно формируется за счет того, что:

- Лин-лидеры показывают участки 5С при знакомстве с предприятиями.
- 80% презентаций на конференциях и мастер-классах основываются на примерах 5С.
- Консультанты рекомендуют начинать с проектов по 5С.
- Другого рода проекты трудно наглядно продемонстрировать.

**Я считаю проекты по 5С и визуальному менеджменту чрезвычайно важны!**

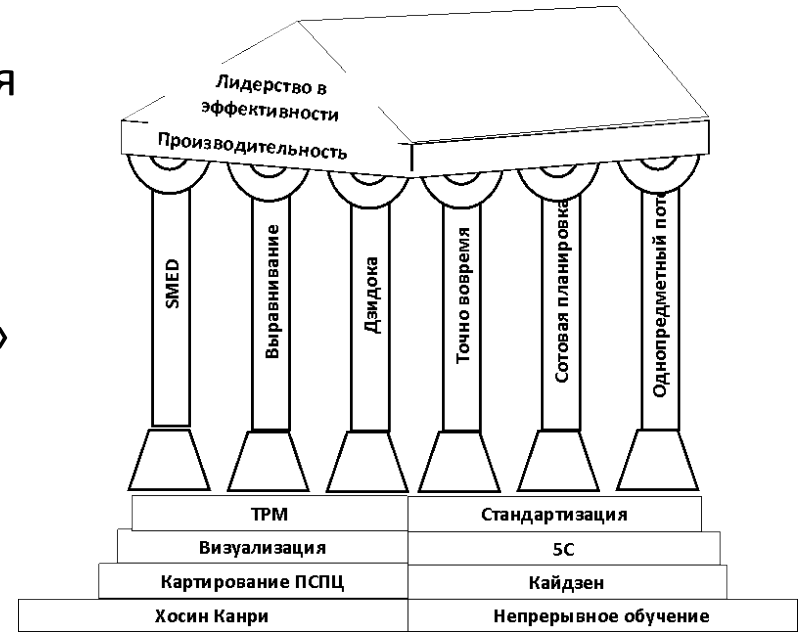
Но это не все...



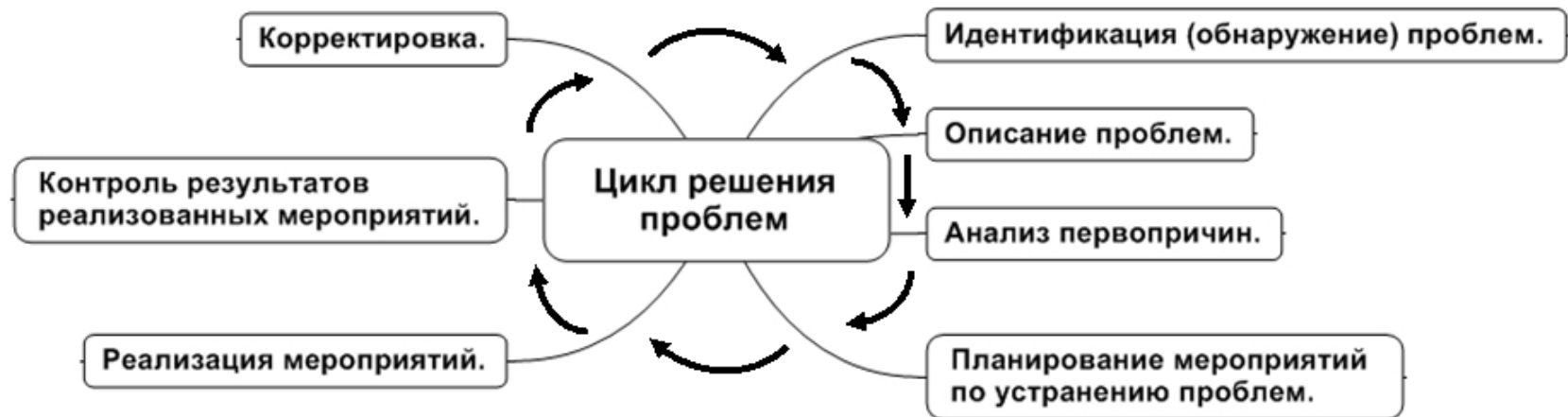
# Ошибка №8. «Бережливое производство это технология»

Проявляется в том, что проекты реализуются исключительно в части инструментов Лин:

- «5S и визуальное управление»
- «Всеобщая эксплуатационная система»
- «Стандартизация» и т.п.



Мой опыт показывает, что Лин – это устойчивая корпоративная культура, в основе которой лежит цикл решения проблем.



# Ошибка №9. «За нас все сделают консультанты»

99% предприятий привлекают консультантов для начала реализации Лин-программы... И это абсолютно правильно!

Ошибочным является завышенные ожидания относительно их участия.



- «Придут консультанты и скажут что делать»
- «Весь анализ сделают привлеченные эксперты»
- «Мы будем помощниками у лин-гуру»



Нужно понимать, что задача «хорошего» консультанта, наращивание навыков и умений сотрудников через их самостоятельные действия.

# Ошибка №10. «Лин это без затрат и быстро, на абсолютно любом предприятии»

Часто мы слышим от консультантов:

- «Лин внедряется без затрат»
- «Колоссальные успех сразу как только начали внедрять»
- «Бережливое производство можно внедрять при нахождении компании в кризисе...»

Бережливое производство требует значительные коллективных усилий и привлечение значительных ресурсов:

- Большое количество сотрудников значительную часть своего времени должны уделять Лин-проектам.
- Необходимо привлекать консультантов.
- Нужно вкладывать в Лин-модернизацию.





**Спасибо!**

**Вопросы?**

E-mail: [expert1@mail.ru](mailto:expert1@mail.ru)

Skype: LittISP

Присоединяйтесь к моей группе **Lean OnLife** моей страничке в **Facebook**