

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В УСЛОВИЯХ ЖЕСТКОЙ ЭКОНОМИИ СРЕДСТВ

Сергей Гвоздѐв

Содержание выступления

1. Ответственность лидеров компании за успешность проектов - смысл, сфокусированность и азарт.
2. Ответственность менеджеров компании за реализацию проекта - планирование и реагирование на факторы хаоса.
3. Определение продолжительности работ.
4. Контроль над загруженностью исполнителей. Решение проблемы избыточной многозадачности.

Именно те лидеры, которые начинают с вопроса «зачем?»,
обладают способностью вдохновлять окружающих, или находят тех,
КТО ВДОХНОВЛЯЕТ



Дизайн и исполнение

- “82% СЕО компаний, которые входят в Fortune 500, считают, что их организации выполняют функцию стратегического планирования вполне эффективно. Лишь 14% из их числа указали, что их компании также эффективно внедряют стратегию .”

<http://ciomind.biz/2006/08/> attributed to *Forbes Magazine*

Даже самая лучшая идея может быть испорчена неудачным исполнением

Яркие примеры из жизни проектов

- ◆ 6 мая 1994 года был торжественно открыт Eurotunnel - тоннель между Англией и Францией. Задержка проекта была всего на несколько месяцев. Превышение бюджета – на несколько миллиардов.
- ◆ 8-го апреля 2008 года компания Eurotunnel впервые за время своего существования объявила о годовой прибыли.
- ◆ Впервые дивиденды были выплачены акционерам в 2009 году.



Яркие примеры из жизни проектов

- ◆ Нефтяные вышки в Северном море. При составлении проекта расчеты множат на четыре. При этом, в истории нефтяной компании Statoil несколько президентов отправили в отставку из-за значительного превышения в бюджетах этих проектов



Примеры из жизни проектов

- ◆ Проекты в строительстве



Не успеваем!!!!!!!

Если ускорить
выполнение
работ, бюджет
возрастет почти
вдвое... может
просто туннель
сделать уже?...



А если не ускорить
выполнение работ,
мы подведем не
только владельцев
проекта, но и
массу других
компаний!..

Детерминизм против Хаоса. Что определяет наше будущее – логика или случайные события?



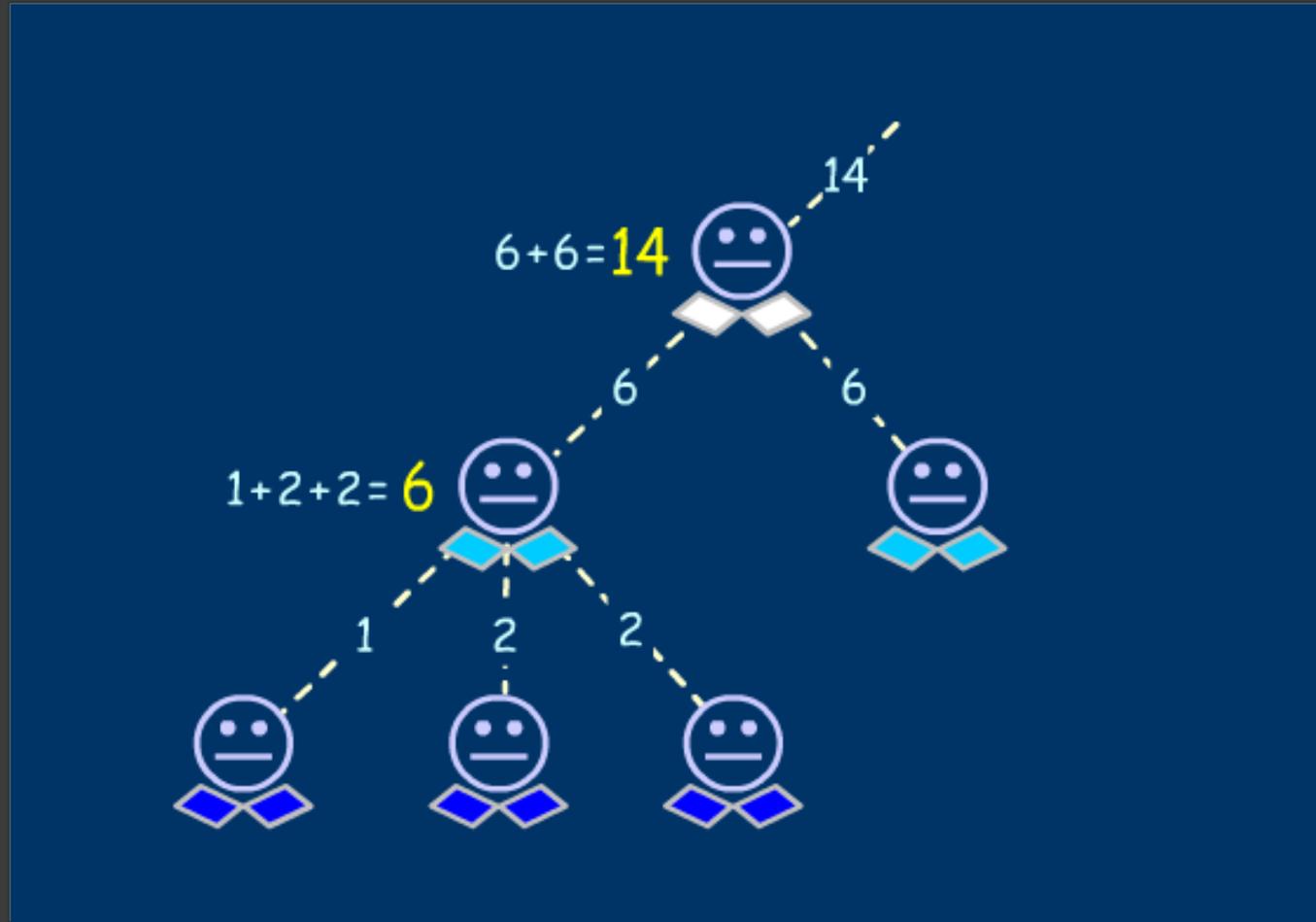
Что делать со случайными факторами,
которые влияют на успех?

Есть две точки зрения:

- Хаос надо устранить или победить
- Надо уметь взаимодействовать с хаосом



Deadline – линия смерти



Почему в проектах редко используют ранние сроки завершения работ?

- Технически сложно интегрировать выигранное время в план проекта
- Лучше не проявлять инициативу
- Закон Паркинсона – работа заполняет все отведенное на нее время
- Наказания за ранние сроки сдачи работы
- Студенческий синдром

Порочный круг



Размещение буфера безопасности

Мы должны использовать защиту для выполнения сроков всего проекта, а не для защиты сроков по каждому заданию

Сколько же нужно защиты в проекте?

Сократите время, отведенное для выполнения отдельных заданий до напряженно коротких, но реальных сроков

Нейтрализация закона Паркинсона и Студенческого синдрома означает, что защита не будет разбазариваться, а выигрыши будут использоваться, т.е. опоздания и опережения будут компенсировать друг друга. Таким образом, нам не нужна вся безопасность, заложенная в каждом задании.

Просуммируйте безопасность заложенную в каждом задании и разделите ее на два



Что необходимо для реализации?

Сокращение оценок на половину требует изменения правил взаимодействия!

Необходимо, чтобы было известно, что достаточно безопасности включено в план (в конец проекта) и она может быть использована для защиты от Мерфи

Необходимо, чтобы было известно, что руководство не будет превращать новые оценки в обязательства (необязательно выполнять намного более короткие оценки сроков)

Ресурсы должны часто отчитываться о том, сколько времени, они считают, осталось до окончания выполнения задачи

Уроки управления, которые мы не помним



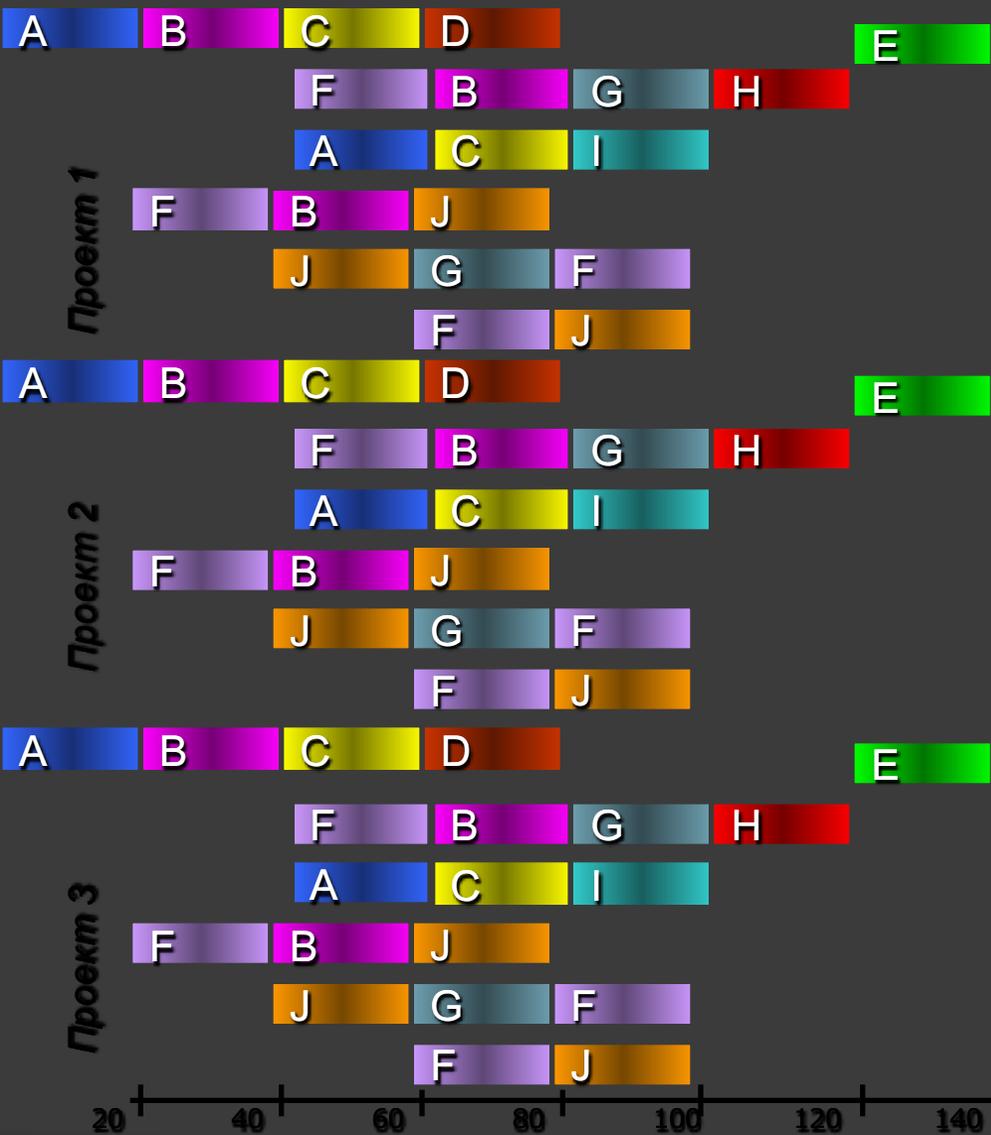
Как используют резервы в проектном менеджменте

- Принято считать, что для того, чтоб проект закончился вовремя, необходимо, чтоб каждая работа проекта закончилась вовремя.
- Из этого следует, что ответственность за своевременное завершение отдельной работы такая же, как и за весь проект.
- И это объясняет, почему ответственные за каждую работу стараются защитить себя от опозданий, создавая собственный резерв времени.
- Аналогом такого поступка было бы разделение дивизий старой и молодой гвардии на отделения и выведение их на передовую с первых минут боя

Предпосылка: для системного ускорения работ необходимо
снижение уровня многозадачности



Эшелонирование



Шаг 1
Найдите самый
загруженный ресурс

Шаг 2
Создайте для него
график работы,
учитывая его загрузку

Шаг 3 Спланируйте
все проекты, согласно
графику работы наиболее
загруженного ресурса

Дни

Рекомендации Голдратта для повышения качества управления проектами

- Воплощайте свои мечты. Делайте из этого свой бизнес. Ваша мечта может оказаться общей для тысяч человек
- Устраняйте проблемы других - деньги придут вслед!
- Фокусируйтесь! НЕ распыляйтесь на много дел! Сократите количество работ, которые одновременно выполняют ваши наиболее ценные ресурсы
- Не раздавайте резервы времени по задачам, имеет смысл держать их для всего проекта.
- Важно регулярно получать сведения не о том, что сделано, а о том, что мешает сделать норму работы на ближайший период времени.
- Общий резерв времени должен быть публичным, а логика его использования – понятна всем членам проектной команды.
- Прочитайте книгу Элии Голдратта «Критическая Цепь» – вы получите большое удовольствие! 😊

Дух “WA” – уважение к гармонии



Первый знак первой японской конституции (604 до н.э.)

Win-Win-Win

Выигрыш для клиентов, владельцев и сотрудников
компании

Компания и отрасль	До внедрения метода Критической цепи	После внедрения метода Критической цепи
eircom Ireland Установка и разработка телекоммуникационных сетей	Выполнение в срок было менее 75%, средний цикл 70 дней.	Выполнение в срок стало 98+%, средний цикл снизился до 30 дней.
Dr Reddy's Разработка лекарственных препаратов	Выполнялось 6 проектов каждые 12 недель, из них вовремя 20% .	Выполняется 11 проектов каждые 12 недель, из них вовремя 80%.
Procter & Gamble Pharmaceuticals Разработка лекарственных препаратов	В 2005 году выполнялось 5 проектов в квартал, их них вовремя 55%.	В 2008 году выполнялось 12 проектов в квартал, из них вовремя 90%, с тем же количеством ресурсов.
DaimlerChrysler Разработка автомобильной продукции	Время цикла создания прототипа было 10 недель.	Время цикла создания прототипа стало 8 недель. Выполнение в срок выросло на 83% со значительно меньшими усилиями по «тушению пожаров».
Medtronic Разработка сложных медицинских изделий	Выпуск 1 программного продукта каждые 6-9 месяцев. Предсказуемость по программам приборов была неудовлетворительной.	Выпуск 1 программного продукта каждые 2 месяца. Снижение случаев переноса сроков по программам приборов на 50%.
NATS Управление воздушным движением	Выполнение в срок 80%.	Выполнение в срок 100%. Время выполнения снизилось на 25-30% .
HP Digital Camera Group Разработка нового высокотехнологичного продукта	6 камер выведено на рынок в 2004. В срок выведена 1 из 6 камер.	15 камер выведено на рынок в 2005 со снижением затрат на разработку на 25%. Все 15 камер выведены в срок.
Airgo Networks Разработка продуктов для беспроводных технологий новых поколений	Цикл разработки до производства для первого поколения было 19 месяцев.	Цикл разработки до производства для второго поколения 8 месяцев.
Oregon Freeze Dry Подготовка и упаковка пищевых продуктов	72 проекта по продажам в год.	171 проект по продажам в год. Доходы выросли на 52%.
BBC США, Warner Robins Air Logistics Center Ремонт и переоборудование самолетов	Длительность цикла 240 дней.	Длительность цикла сократилась до 160 дней. На 75% меньше дефектов.