

Задания для самостоятельной работы по теме 1.4. «Методики формирования бережливых компетенций в межорганизационном Поток»

1. Задание 1. Кейс с использованием метода диаграммы Исикавы

Сиднейский оперный театр

1. Начало проектирования: 1950-е годы.
2. Стоимость проекта: 7 млн. австр. долл.
3. Продолжительность проекта: 5 лет.

Результат по факту:

1. Задержки строительства (срок реализации проекта – 16 лет).
2. Конфликты между участниками проекта, распад первоначальной команды проекта.
3. Перерасход бюджетных средств (100 млн. австр. долл.).

Здание оперного театра после своего возведения и по сей день является источником огромных доходов в городской бюджет. Оно стало символом и гордостью Сиднея, да и всей Австралии. Здание входит в Топ'10 самых интересных сооружений второй половины XX века и неофициально признано «восьмым чудом света». Ежегодно ради него Сидней посещают миллионы туристов из разных стран.

Необходимо построить диаграмму Исикавы по анализу причин:

- срыва сроков;
- роста стоимости;
- распада команды проекта.

Для демонстрации решения необходимо представить три графических изображения диаграммы Исикавы с выделенным решением.

2. Задание 2. Кейсы с использованием метода цикла PDCA

Рассмотрите проекты с использованием цикла PDCA. При недостатке информации воспользуйтесь данными из интернета. Установите причинно-следственные связи допущенных ошибок и фактических последствий.



2.1. Автомобиль Ford Taurus

1. Выход на рынок в 1986 г.
2. Признанные факты: инновационный дизайн, высочайшее качество, новый стандарт в отрасли, ряд новых технических решений.
3. Уровень продаж : «Модель года» (1987), самая прибыльная модель в истории корпорации наряду с Ford T.

Результат по факту:

1. Проект завершен на три месяца позже плана.
2. Из-за постоянных финансовых корректировок признан неэффективным.
3. Менеджер проекта со скандалом лишился места.

2.2. Компьютер Apple Lisa

1. Срыв бюджетных показателей проекта.
2. Провал проекта по календарным срокам.
3. Многие технические решения оказались сырыми.
4. Слабы продажи и убытки для компании.

Итог: Корпорация признала проект провальным.

Иная точка зрения: Анализ инновационных решений, заложенных в проект, позволил создать следующее поколение – «Макинтош», ставшее культовым для потребителей.

2.3. Метрополитен Лос-Анжелеса

1. Престижный Институт проектного управления – РМІ – признал метрополитен города «Проектом года».
2. Проект завершен на 8 месяцев раньше срока и полностью уложился в рамки бюджета.
3. Качество транспортной системы оценено экспертами, как образцовое.

При этом:

1. Загрузка метро оказалась ниже ожидаемой.
2. Коммерческий провал проекта.

Итог: Проект не привел к достижению цели.

Выполненными считаются решения, в которых продемонстрировано не менее одного оборота цикла.

3. Задание 3. Кейсы с использованием методов «штурм-прорыв»



Рассмотрите проекты с помощью штурм-прорыва. Полученные результаты анализа запишите и оформите в виде отчета.

3.1. Проект «Иридиум»

1. Цель: создание глобальной коммуникационной системы
2. Запуск и окончание: 1985/1997 гг.
3. Главный стейкхолдер и соисполнитель: Motorola
4. Бюджет: 5 млрд. долл.

Создание спутниковой группировки для обеспечения коммерческих услуг мобильной спутниковой связи и передачи данных в любой точке Земли с использованием телефонов, пейджеров и трансиверов. Стоимость услуг – 10 долл. в минуту.

Управление проектом было тщательно проработано и построено на основе доступных научных принципов и методов. Использовалась лучшая в то время программа управления проектом – Primavera Project Planner (P3). Привлекались опытные контролеры, программисты, инженеры и аналитики.

В марте 2000 г. проект был остановлен и признан банкротом. Motorola понесла убытки на 7 млрд. долл. и до сих пор не оправилась от потерь, в том числе репутационных.

Почему на судьбе проекта сказался «эффект лидирующих рынков» стран Скандинавии?

3.2. Международный аэропорт Денвера

1. Инициация и срок: 1989 г., 4 года с последующей корректировкой
2. Причина: устаревание имеющегося аэропорта «Стэплтон»
3. Бюджет: 0,8 млрд. долл.
4. Оригинальность: только кровля

Проект разрабатывался и реализовывался на базе всех известных и проверенных методов. Использовались проверенные технические решения.

При открытии аэропорта (1994 г.) зафиксирован отказ работы системы автоматического распределения багажа. Исправления системы продолжались около полугода. Каждый день работ стоил около 1 млн. долл.

Проект был завершен с опозданием в 16 месяцев и перерасходом бюджета в 2 млрд. долл. Багажная система практически так и не заработала, в 2005 г. от нее отказались.

В 2003 г. снежной бурей была снесена инновационная тефлоновая крыша.

Подпроект – система автоматического распределения багажа – оказался значительно более сложным и сопряженным с более серьезными рисками, нежели остальные подсистемы, базировавшиеся на известных принципах работы.

Почему не сложилась судьба проекта?

Задача считается решенной, если два из трех использованных инструментов дают устойчивые положительные результаты – использованные методы указывают на слабые места в производственной системе и дают возможные меры для их укрепления.

Решения по каждой задаче:

3.1. Синергетический эффект разработок скандинавских производителей (Nokia и Ericsson) мобильной сотовой связи оказался значительно сильнее, удобнее и дешевле результатов «Иридиума».

3.2. Изначально было понятно слабое звено в проекте, но его решению на ранних стадиях не уделялось должного внимания.