

**Как делать проектную
работу «под ключ»,
формируя у Заказчика
положительное
впечатление**

Кто такой Заказчик?

Идентификация Заказчика!!!

- Заказчиком не может быть просто юридическое лицо (само предприятие).
- Заказчика нужно найти на предприятии!
- Заказчик - это **группа заинтересованных физических лиц** («рабочая группа»), имеющих соответствующие *потребности* и необходимые *властные полномочия*.
- Этой группе высшее руководство предприятия *доверяет **представлять интересы предприятия***, определять *требования* к системе и осуществлять *приёмку* результатов.

Формирование рабочей группы

- Проект – это ответственная работа!
- Рабочую группу нужно формировать подобно тому, **как людей принимают на ответственную работу**, в свою команду.
- Нельзя отдавать эту работу полностью на откуп заказчику.
- Заказчик может подойти к этому формально.
- Нужно **провести собеседования к каждым** членом рабочей группы до окончательного формирования списка.

Что хочет Заказчик?

Что такое цель?

Как устроена иерархия целей?

Цель – это модель желаемого будущего

Это образ будущего

Это многомерное параметрическое
описание будущего

Это критерий правильности
действий

Устройство иерархии целей

- Определить стратегические **цели бизнеса**.
- Сформировать **команду менеджеров** предприятия для достижения стратегических целей.
- Определить **потребности менеджеров в информации** для принятия решений на структурном уровне.
- Выбрать адекватную **ERP-систему** в качестве платформы для создания АСУ предприятием.
- Определить **цели внедрения ERP-системы** как **источника информации** для принятия решений.
- Разработать **недостающий функционал**.
- **Внедрить Систему**.

Определение целей проекта!!!

- Цели должны отражать **реальные потребности пробуждённого от спячки Заказчика.**
- При определении целей нужно **избегать заезженные книжные штампы и абстрактные лозунги**, которые **только усыпляют Заказчика.**
- Важно **донести до Заказчика** максимально явно **образ будущего, освободив его от мифов и штампов**, задев за живое, проблемное, проявив **скрытые потребности Заказчика.**
- Цели должны быть **реально достижимыми** (в сроки и бюджет).
- Цели могут образовывать иерархию. Но обязательно должны быть обозначены **конкретные вехи со сроками.**
- Для определения целей большого проекта можно заключить с Заказчиком **отдельный договор на предпроектное обследование.**

Критерий успеха проекта

- **Критерий успеха проекта один – достижение целей** в заданные сроки, в рамках бюджета (выполнение договорных обязательств).
- Заказчик может выбрать **ошибочные цели**, достижение которых либо невозможно, либо **не приведет к успеху** его бизнеса.
- Профессиональный Исполнитель должен убедить Заказчика **изменить свою точку зрения**. Бессмысленно браться за работу, которая **заведомо не ведёт к успеху**.
- Если Исполнитель берется за проект, он должен **гарантировать**, что **цели** проекта будут **достигнуты**.

Работа на результат

За что Заказчик готов платить?

Как построить «прямую» дорогу в целях проекта?

Заказчик готов платить за:

- За выявление реальных **проблем** и выработку эффективных **решений**.
- За **выбор** наиболее подходящей Системы.
- За установку и **настройку** Системы.
- За **разработку** дополнительного функционала под согласованные требования.
- За **обучение** пользователей.
- За разработку пользовательской **документации** (инструкции, регламенты, описание доработок).
- За **управление** работой сотрудников Заказчика при подготовке справочников.
- За организацию и управление **запуском** Системы.
- За **поддержку** пользователей на этапе эксплуатации.

Заказчик НЕ хочет платить:

- За **время**, потраченное консультантами и программистами при выполнении каких-либо работ.
- За **простой ресурсов Исполнителя**.
- За решение организационных и кадровых **проблем Исполнителя**.
- За разработку проектной документации, которая делается **исключительно в угоду модной методологии**.

Как построить «прямую» дорогу к целям проекта?

- Нужно создать и отладить **поток создания ценностей** для Заказчика.
- Нужно **очистить** этот поток **от** всякого рода **потерь** (от всего того, что не ценит Заказчик и не хочет оплачивать).
- Нужно **сформировать** адекватную **команду** специалистов Исполнителя. Это должна быть команда **единомышленников**.
- Нужно **мощно мотивировать** команду на достижение целей проекта.
- **План проекта** должен стать наглядной **картой работ** (совместных с Заказчиком), показывающим наилучшую **дорогу к целям** проекта.

**Заказчик
наблюдатель или
участник?**

Нужно вовлечь Заказчика в процесс

- Заказчик – **соавтор** принятых решений.
- При этом сохраняется **централизованный контроль** за ходом проекта.
- При необходимости нужно **напоминать** Заказчику **о целях** проекта и его ответственности.

Доверительные отношения с Заказчиком

На чем строится доверие?

- Заказчику **нельзя врать!!!**
- Заказчик должен **доверять лидеру проекта** на 100% и быть уверен в нем на 100%.
- Не нужно скрывать от Заказчика проблемы Исполнителя, которые начинают негативно влиять на проект.
- Нужно уметь встать на сторону Заказчика и **защищать его интересы.**
- **Не нужно строить** между Заказчиком и Исполнителем **баррикады.** Не нужно планировать войну, осаду, победу над Заказчиком.
- Нужно вместе обсуждать проблемы проекта, открыто обмениваться информацией, мнениями, идеями.
- Не нужно явно стремиться к тому, чтобы не показать себя перед Заказчиком глупым, некомпетентным, не опытным.
- Всё тайное скоро станет явным. Помните об этом.
- Нужно быть **самим собой.**

**Сильный Заказчик –
это хорошо!?**

Что такое сильный Заказчик?

- Он знает, что он хочет и зачем ему это нужно.
- Он не платит за то, что не является для него ценностью, что не ведет к целям.
- Он требователен к качеству результатов и процесса.
- Он ценит свое время, но при этом готов уделять проекту столько своего времени, сколько нужно для решения проблем.
- Он учится на проекте, открыт для свободного обсуждения проблем, готов признать свои ошибки.
- Его трудно сбить с толку, ему трудно повесить «лапшу на уши».

Сильный Заказчик – это повышение конкурентоспособности

- У слабого заказчика **можно «отнять деньги»**, но при этом **потерять в конкурентоспособности**.
- **Охота на «больных зайцев»** не повышает сноровки охотника. Перед сильным зверем он будет бессилён.
- На слабом заказчике можно «заработать» миллион, но при этом потерять 10 миллионов в будущем.
- Работа со слабыми заказчиками **ведет к устойчивой деградации** компании и снижению её конкурентоспособности.
- Сильный Заказчик – это **сильная обратная связь** в процессе развития компании и повышения её конкурентоспособности.
- С сильными заказчиками компания **учится работать по настоящему**, помогая реально им в достижении их целей.

Лидер проекта должен быть один

Роль лидера проекта и
менеджера проекта со стороны
Исполнителя может выполнять
один и тот же человек, но не
всегда

Что такое непрерывная приёмка?

Ведет ли она к бОльшему доверию? ДА

Ведет ли она к сокращению сроков? ДА

Ведет ли она к повышению качества? ДА

Непрерывная приемка это:

- Заказчик **постоянно видит** Систему и процесс её становления от зарождения решений до внедрения.
- Заказчик **допущен в мастерскую** (лабораторию) Исполнителя. Он там свой человек, от которого ничего не скрывается.
- **Разработки ведутся непрерывно** с этапа анализа, до внедрения системы в промышленную эксплуатацию. Заказчик может **заметить ошибку на ранней стадии** её воплощения.
- Заказчик **участвует в тестировании** и оценке **прототипов** (полуфабрикатов). Обеспечивается наглядность в работе по оценке решений.
- **Уточнение требований** происходит после обучения Заказчика и разработки прототипов. Исходные требования – не догма. Важнее получить нужный Заказчику результат.
- Заказчик **не получает неожиданных решений**, которые предъявляются в готовом виде перед запуском Системы.

Сколько ступенек
между возможностями
ERP-системы и
потребностями
Заказчика?

Лестница ведущая вверх

- **ERP-система** (стандартный функционал) – это **первая ступень**.
- **Потребности Заказчика** – это **последняя ступень**.
- Между ними **много ступенек неопределённости** и непонимания. Пока это свободные ниши.
- Развитие компании – это **движение вверх по лестницу с каждым новым проектом**.
- Это решение проблем Заказчика **«под ключ»**.
- Мало автоматизировать управленческий учёт, гораздо лучше автоматизировать систему управления бизнесом.
- Еще лучше **модернизировать систему управления бизнесом** так, чтобы с её помощью можно было более **эффективно двигаться к целям бизнеса**.
- Для этого, как минимум, нужно уже **разбираться в современных методах управления бизнес** организациями разного типа.

Спасибо за внимание

Александр Пятков, 2005 год