

פיתוח לשירות הלקוח
למחר חדש

הקמת PMO

מר ששון מרדכי
ראש אגף פיתוח מערכות מידע (IT)
מערך תפעול ומנהלה (מת"מ)
לאומי בע"מ



אגף פיתוח מערכות מידע - מבנה ארגוני

אגף פיתוח מערכות מידע
ששון מרדכי

תחום תוכניות עבודה
ואבטחת איכות
שפרה כפיר



BEST INVEST

מערכת ייעוץ השקעות



Introduction

חרמ"ש

חידוש מערכות תשתית

ארכיבאות אופטית



פרויקט CRM בלאומי 2004



דרישת רשויות מיסוי איסור הלבנת הון גילוי נאות חוק נתוני אשראי

מדפסות לייזר פרוייקט בנקאי ללא טפסים



אשיכות מזומן והפקדת שיקים בעמדות קהל




חסן נתונים DWH



סיכונים תפעוליים



אג'נדה ישירה



חדר עסקות שדרוג כספומטים כרטיס חכם

ATM-ו



מורכבות סביבת העבודה

אילוצי

אבטחת מידע

Time To Market

עובדים
פנימיים/
חיצוניים

1000 ח"א ל- 490
משימות רשויות
כ-1/4 מת"ע

טכנולוגיה
משתנה

סיכונים
תפעוליים

1,250
משימות
שוטפות
בשנה

12,000
מהלכים
ליליים

תחלופת
כ"א

משתמשים
דעתניים

60 פרויקטים
בהיקף של
\$K 350
ויותר

כ- 40
נהלי
פיתוח

סביבה מרובת
טכנולוגיות
ופלטפורמות

האיכות - מינקות לבגרות

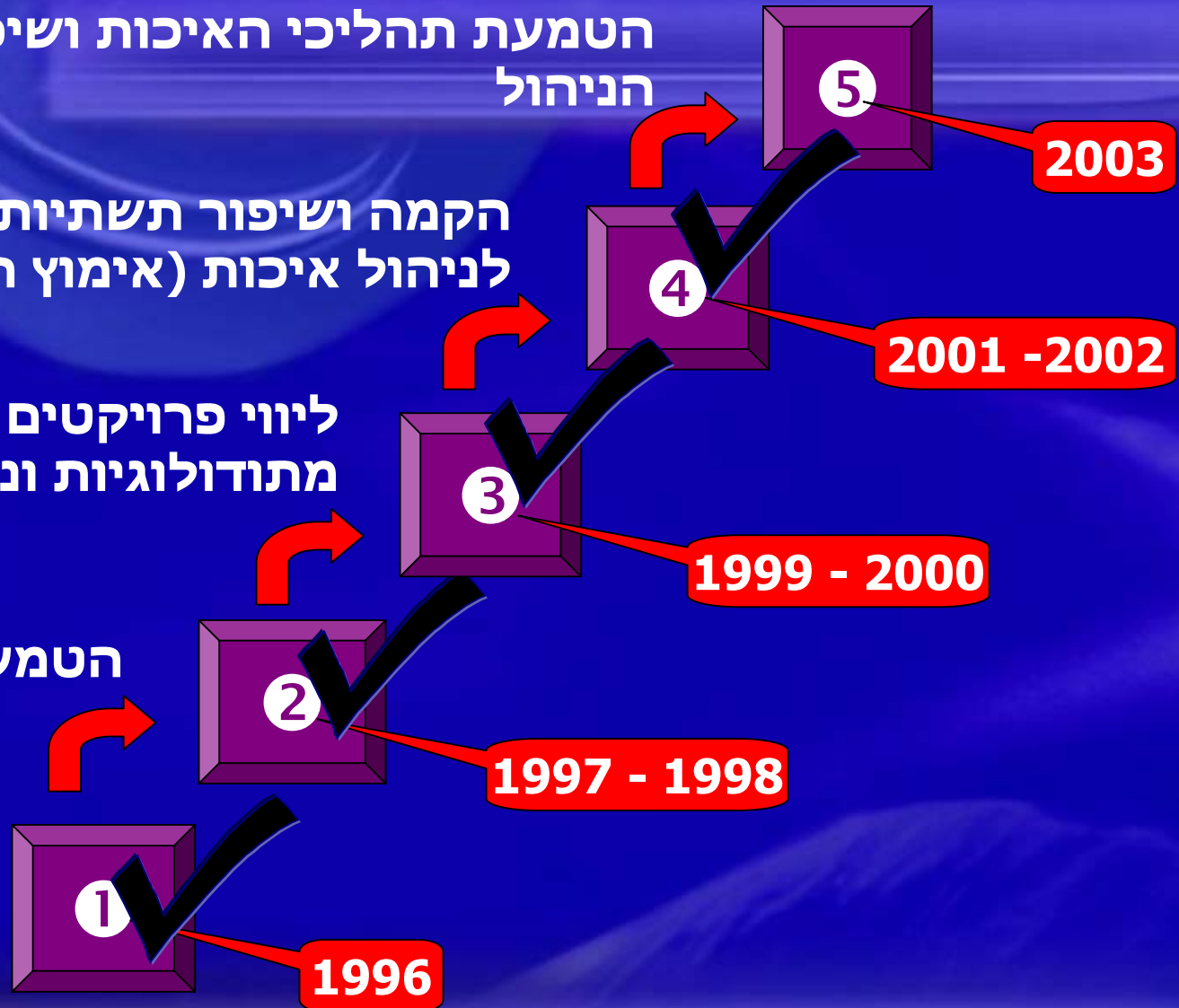
הטמעת תהליכי האיכות ושיפור איכות הניהול

הקמה ושיפור תשתיות העבודה לניהול איכות (אימוץ תקן ISO9001)

ליווי פרויקטים תוך פיתוח והטמעת מתודולוגיות ונהלים משלימים

הטמעת נוהל מפת"ח

אימוץ נוהל מפת"ח



שאיפה למצוינות

שיפור תשתיות ניהוליות

מדידות, מדדים ומינהל פרויקטים

אמצעים

שיפור תשתיות תפעוליות

ISO - פלטפורמה לשפה ארגונית אחידה
ומחייבת לטווח ארוך בפיקוח חיצוני

מימוש המצוינות

שיפור תשתיות
ניהוליות

הכשרות ניהוליות

הפקת לקחים

אתר ניהול ידע

מדידות מדדים
ומינהל פרויקטים

מדידת מנהלי פרויקטים

מדידת קבלני משנה

מדידת תקלות

מדידת שביעות רצון לקוח

מדידת אפקטיביות והתייעלות

שיפור תשתיות
תפעוליות

שיפור ביצועים

מבדקים וסביבת ביניים

הטמעת נהלים ומתודולוגיות

מוקד דרישות פיתוח

דיווח ביצוע יומי על הפיתוח

פיתוח לשירות הלקוח למחר חדש

מינהל פרויקטים

Project Management Office

המטרה: מניעת חריגות מהותיות בלו"ז ותקציב.
זיהוי בעיות רוחביות עם גורמי חוץ או פנים וטיפול בצורה מרוכזת.
בקרה הדוקה על התקדמות פרויקטים.

השיטה: הצגת סטטוס הפרויקטים בפני הנהלת אגף הפיתוח לקבלת סיוע.

בקרת פרויקטים

עד ה- 15 בחודש

בחירת אוכלוסיית היעד לבקרה

עד ה- 20 בחודש

בדיקת מצגות ממנהלי הפרויקטים

לקראת ה- 20 בחודש

כינוס פורום מעקב הנהלת האגף

עד ה- 12 בחודש

מעקב ביצוע החלטות הפורום

באופן שוטף

הגשת דוח סטטוס חודשי

באחריות מנהל הפרויקט

להציג בעזרת מצגת בפורמט קבוע את:

- מהות הפרויקט
- סטטוס לו"ז
- סטטוס תקציב
- סיבות לחריגה
- פעולות מונעות שבוצעו
- שינויים מהותיים בתכולת הפרויקט והשלכותיהם
- סיכונים עיקריים כולל פעולות מונעות מתוכננות

תאור/תיחום/מהות הפרויקט

יעד: * מערכת הקצאת הון

* פיתוח דוחות מדידה המתבססים על נתוני בחן(קב' משנה)

- דוח מדדי איכות אשראי
- דוח ענפי משק
- דוח מדידה למכשירים פיננסיים

סטטוס – פעילויות שבועו

לו"ז בפועל

לו"ז מקורי

נושא/שלב

8/03

3/03

מדידת מכשירים פיננסיים (*)

(*) הגדרת המשתמש התקבלה ב 6/03.

התקבל אישור לשנות לו"ז מקורי - לא בוצע בדוח 125 בוצע בדוח 121

5/03

3/03

דוח מדדי איכות אשראי (**)

(**) ניתנה עדיפות לנושא נל"ן לרמת צוות ונל"ן רבעוני בתיאום עם

המשתמש.

9/03

3/03

הקצאת הון שלב ב' (***)

(***) תקלה במערכת הדוחות - הסתיים בפועל ב 3/03

ב 9/03 הסתיים שלב ג' בלו"ז המקורי המתוכנן

9/03

9/03

הקצאת הון שלב ג'

סטטוס – פעילויות מתוכננות לביצוע

לו"ז מעודכן

לו"ז מקורי

נושא/שלב

12/03 בביצוע

12/03

ביטול מרכז רווח א.א.מ.
(קב' משנה)

תקציב הפרויקט לשנת 2003

ניצול בפועל		תכנון מקורי		נושא/אבן דרך
השקעות	ח"א	השקעות	ח"א	
240,000	8	1,200,000	8	תקציב עבודה
60,000	12	150,000	24	תוכנות
90,500				כ"א חיצוני
	5	700,000	5	שידרוג PC
390,000	25	2,050,000	37	סך הכל

לא היתה חריגה בח"א הנדרשים

תקציב לשנת 2004 ואילך

תכנון מעודכן		תכנון מקורי		נושא/אבן דרך
השקעות	ח"א	השקעות	ח"א	
1,000,000	10	1,000,000	10	תקציב עבודה
150,000	25	150,000	25	תוכנות
200,000		50,000		כ"א חיצוני
800,000	10	800,000	10	שידרוג PC
2,150,000	45	2,000,000	45	סה"כ

צפויה חריגה בתקציב הנדרש

פיתוח לשירות הלקוח למחר חדש

סיבות לחריגה בלו"ז

- דוח מדדי איכות אשראי - מתן עדיפות למשימות אחרות - נל"ן
- דוח מדידה למכשירים פיננסיים - ההגדרה התקבלה מהמשתמש רק ב
22/6/03 עקב שינויים של ב"י בנושא.
ב PMO הקודם התקבל אישור
לשנות לו"ז מקורי לסיום.

פעולות מתקנות שבוצעו

קיום פגישות סטטוס תכופות עם
המשתמשים ע"מ לנסות לקדם את קבלת
ההגדרות למשימה ולוודא שהעיכובים
מקובלים עליו.

שינויים מהותיים בתכולת הפרויקט

• מדידת מכשירים פיננסיים

לאור שינויים בהוראות ב"י בנושא הפיתוח
התעכב עד לקבלת ההנחיות הסופיות
שהתקבלו ב- 22.06.03

סיכונים עיקריים

פעילות מונעת

פגישות סטטוס תכופות עם המשתמש

עיכוב בתחילת הפיתוח במשימות
שהגדרה שלהן לא גובשה סופית.

השלכות

שינויים
בלו"ז
ובהגדרות
המקוריות

סיכון

חוסר יכולת של
מומחה יישום להגדיר
דרישות סופיות
למשימות

שינויים בהוראות ב"י

מתן עדיפות למשימות
דחופות

תפקיד PMO אגפי

- ריכוז מדדים לאיתור חריגים
- איתור פרויקטים בעלי סיכונים משמעותיים
- ממשק עם מנהלי פרויקטים ומדור ת"ע לאיתור חריגות בתקציב השקעות ותקציב ח"א
- קבלת דרישות מהפרויקטים לאישור שינויים מהותיים בפרויקט
- קביעת פרויקטים שיוצגו וזימון הפורום
- ריכוז המצגות ובדיקתם
- סיכום ומעקב אחר ביצוע החלטות

אוכלוסיית הפרויקטים למעקב

- עשרת הפרויקטים הגדולים באגף
- פרויקטים החורגים בל"ז או משאבים ב- 10% או יותר **ברמת משימות ראשיות**
- פרויקטים שקבלו דרישות לשינויים מהותיים בתכולה
- פרויקטים שהציגו סיכונים משמעותיים
- פרויקטים שביקשו להעלות נושאים בפני הנהלת האגף

סה"כ מוצגים 10-15 פרויקטים בכל מפגש

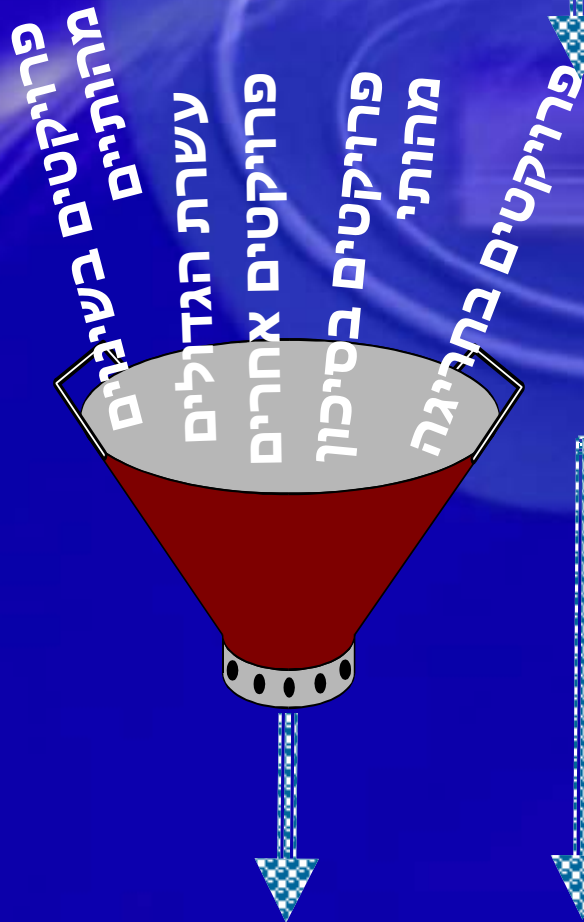
מדידה חודשית של
הפרויקטים

תהליך ה-PMO

ועדה
בראשות
המנכ"ל

מעקב ביצוע
החלטות

החלטות
אופרטיביות
לצמצום חריגות
וסיכונים



ועדת מינהל
פרויקטים
בראשות ראש
האגף

פיתוח לשירות הלקוח למחר חדש

PMO - תועלות שהושגו מהתהליך

פתרונות שניתנו	בעיות שהועלו
גיבוש דפוסי עבודה משותפים	בעיות בממשקים עם קבלני משנה וגופים משיקים
מסמך שלא הגיבו עליו תוך 10 ימי עבודה יחשב כמאושר	עיכוב באישור מסמכי הפרויקט
מלווה טכנולוגי לכל פרויקט	קבלת פתרונות מאגף טכנולוגיה
הצגת עלות השינויים והשלכותיהם בפני המשתמשים	קושי בהדיפת דרישות המשתמשים
שינוי שיטת הניהול לת"ע רבעונית	שינויים תכופים במשימות מסוג אוסף של דרישות
פועל צוות חשיבה בנושא אמידת עלויות לקביעת תקן להערכת עלויות משימה.	קושי בעמידה בלו"ז וח"א

תועלות נוספות שהושגו

- הופקו באופן רוחבי לקחים מפרויקטים.
- רועננו ושופרו נהלי עבודה.
- אותר צורך בכלים ממוכנים מתקדמים לניהול מספר רב של פרויקטים.
- שופרה מדידת תקלות בתהליך הפיתוח.

מדידת פרויקטים ומנהלים

מודל הערכה לאיכות מנהלי פרויקטים פותח
ע"י מדור אבטחת איכות יחד עם צוות מוביל
מבין מנהלי הפרוייקטים באגף

מטרות:

- שיפור איכות ניהול פרויקטי פיתוח
- הקמת בסיס נתונים לסיוע בקבלת החלטות
- איתור חולשות רוחביות בניהול פרויקטים
- תמיכה בגישת הניהול והאיכות של האגף

מדידת פרויקטים ומנהלים



מדד עמידה בתכנון לוחות זמנים

★ קובע באיזו מידה מנהל הפרויקט דייק בתכנון לו"ז

★ היעד – חריגה שאינה גבוהה מ 20% מהלו"ז המתוכנן

$A =$ משך מתוכנן לאבן דרך בימים

$B =$ משך בפועל של אבן דרך בימים

$d =$ פיגור

(פיגור $d =$)

משך מתוכנן לאבן דרך $A =$

מדד עמידה בתכנון לוחות זמנים

תוצאות מדד $\frac{(B-A)*100}{C}$	חריגה (A-B)	משך זמן מתוכנן לא.ד. (C) (סטטוס	ת. סיום מעודכן (B)	ת. סיום מקורי (A)	אבן דרך
-83%	150-	180	בוצעה	31/1/03	30/6/03	א'
0%	0	119	בוצעה	30/4/03	30/4/03	ב'
105%	61	58	בביצוע	31/3/03	28/2/03	ג'

$$\frac{(-0.83*180) + (0*119) + (1.05*58)}{180+119+58} = 25\%$$

מדד עמידה בתכנון לוחות זמנים

הנוסחה לחישוב ציון המדד

אינטרוול (%)	ציון לפרויקט
מ 0 עד $-\infty$	100
C	100-75 לינארית בהתאם לגודל הסטייה
מ 25 עד ∞	40

מדד עמידה בתכנון משאבים

✱ קובע באיזו מידה מנהל הפרויקט דייק בתכנון ח"א נדרשים

✱ היעד – חריגה שאינה גבוהה מ 10% מהתכנון

$A =$ השקעה מתוכננת בחודשי אדם

$B =$ השקעה בפועל בחודשי אדם

$d =$ ניצול יתר

(ניצול יתר $d =$)

השקעה מתוכננת בחודשי אדם $A =$

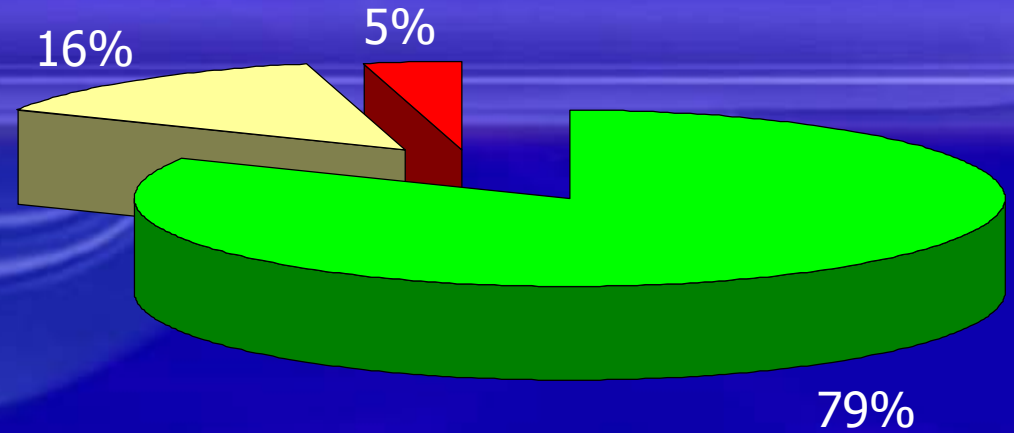
מדד עמידה בתכנון משאבים

הנוסחה לחישוב ציון המדד

אינטרוול (%)	ציון לפרויקט
מ 0 עד $-\infty$	100
C	100-75 לינארית בהתאם לגודל הסטייה
מ 25 עד ∞	40

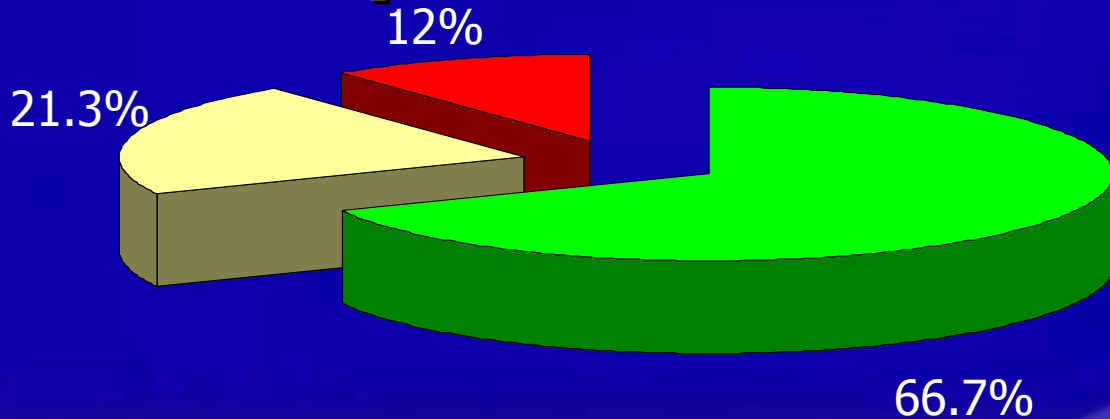
עמידה בתקציב 2003-אגף פיתוח

יעד הנהלה:
חריגה עד 10 %



■ כנדרש
 ■ בטווח הסטייה המותרת
 ■ חריגה מהסטייה המותרת

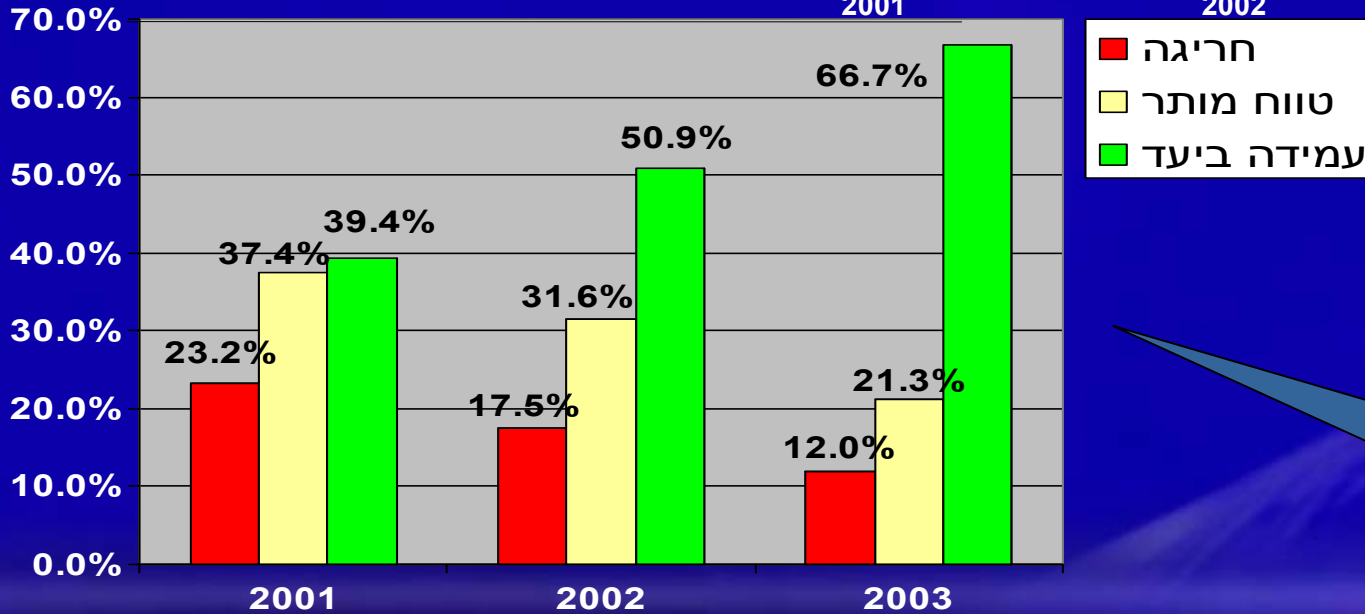
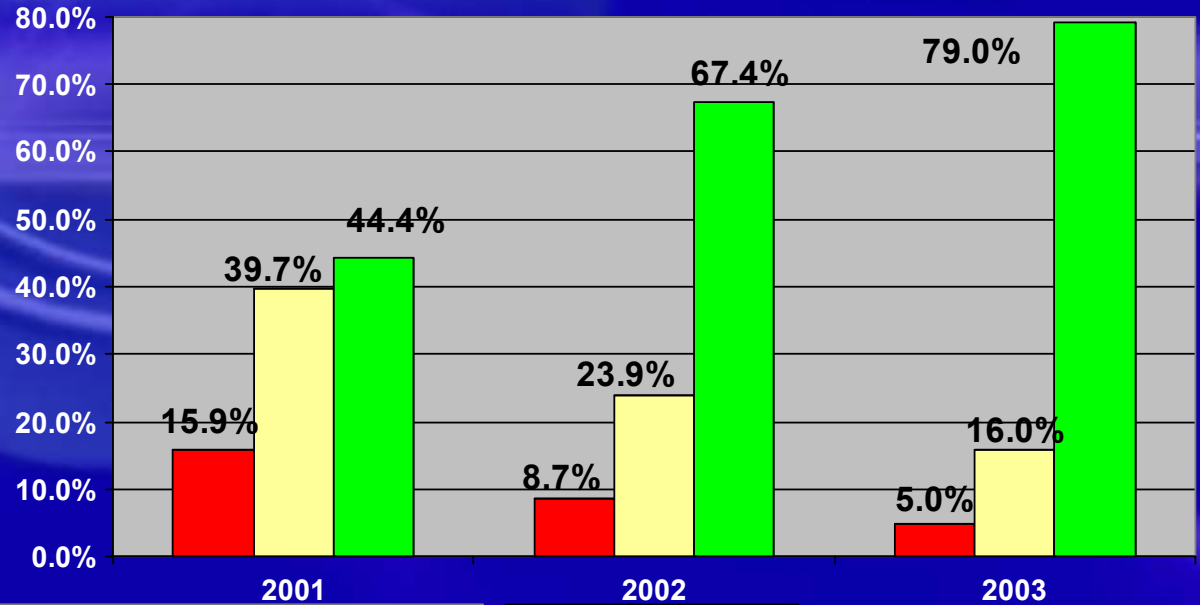
עמידה בלוחות זמנים 2003-אגף פיתוח



יעד הנהלה:
חריגה עד 20 %

מדדי עמידה בתקציב ולו"ז

תקציב



לו"ז

סקרי שביעות רצון משתמשים

- נסקרו 40 מנהלים
- הופצו 1,597 שאלוני שביעות רצון לכ- 1,000 נסקרים
- נענו 369 שאלונים – 23.1% הענות
- ציון ממוצע למנהל – 84.3



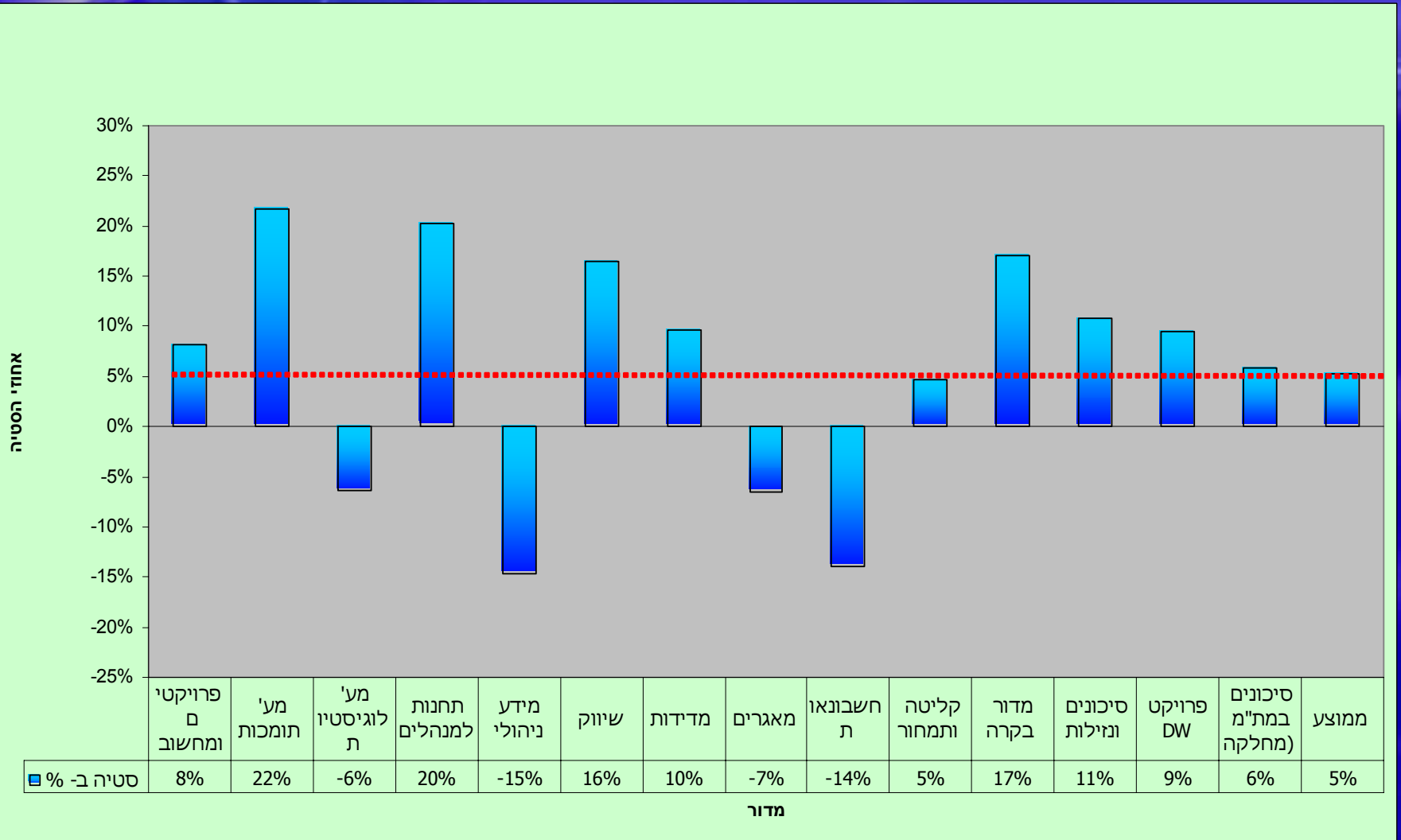
מדד שביעות רצון לקוח - שירות

אחוז הענות	עונים	נמענים	ציון	
11.3%	9	80	92	מדור תשתיות CICS
14.4%	28	195	86	מדור מרכז מבדקים
50.0%	8	16	96	מערכות הפעלה ותשתיות חומרה
25.3%	73	289	92	מידע ניהולי במטה ובמרחבים מטמון
32.3%	63	195	90	מדור אבטחת איכות
33.3%	9	27	98	מדור תכנות מערכות
36.8%	7	19	82	מדור תוכניתן ראשי
38.9%	21	54	80	מחשוב אישי
35.7%	5	14	98	מדור פרויקטים טכנולוגיים
31.3%	5	16	94	מדור ניהול מסדי נתונים
27.3%	3	11	88	מדידה פיננסית
30.6%	11	36	72	מדפסות ליזר סניפיות
30.59%	20.2	79.3	89.0	ממוצע

מבדקי איכות פנימיים

עליה/ירידה ב- % ממבדק אחרון	מבדק 02/03	מבדק 01/03	מדור
8%	93	86	פרויקטים ומחשוב אישי
22%	84	69	מע' תומכות
-6%	89	95	מע' לוגיסטיות
20%	95	79	תחנות למנהלים
-15%	81	95	מידע ניהולי
16%	92	79	שיווק
10%	91	83	מדידות
-7%	85	91	מאגרים
-14%	68	79	חשבונאות
5%	90	86	קליטה ותמחור
17%	89	76	מדור בקרה
11%	92	83	סיכונים ונזילות
9%	93	85	פרויקט DW
6%	90	85	סיכונים במת"מ (מחלקה)
	88	84	ממוצע

% סטייה - דוגמא



ניהול תקלות והפקת לקחים

תחקור שוטף של תקלות
עפ"י שיטה מובנית ואחידה

טיפול בגורמי התקלה

איסוף נתונים וניתוח סטטיסטי

הפצה רוחבית של ידע

עלון הפקת
לקחים רבעוני

אתר ניהול הידע
של האגף

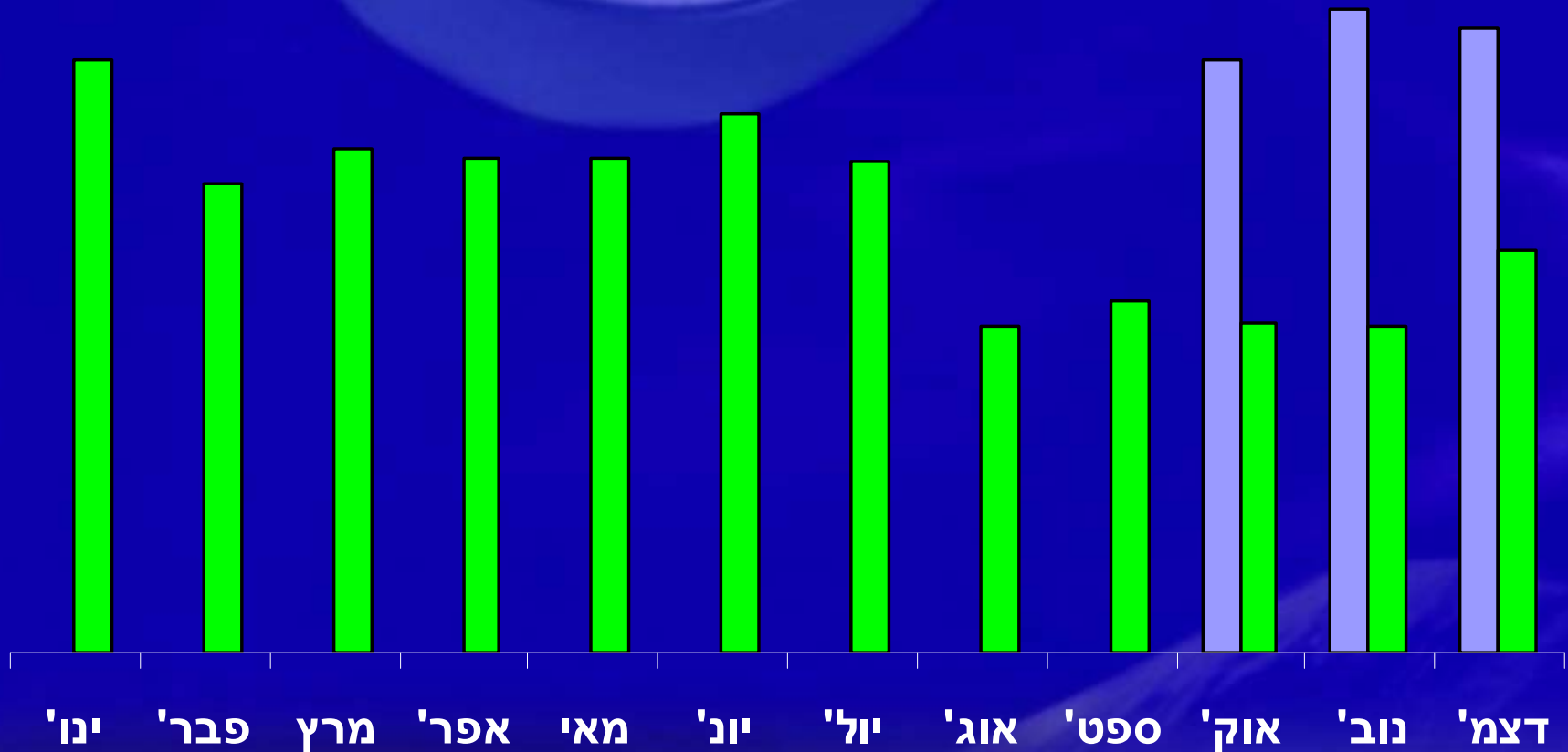
הנהלת האגף



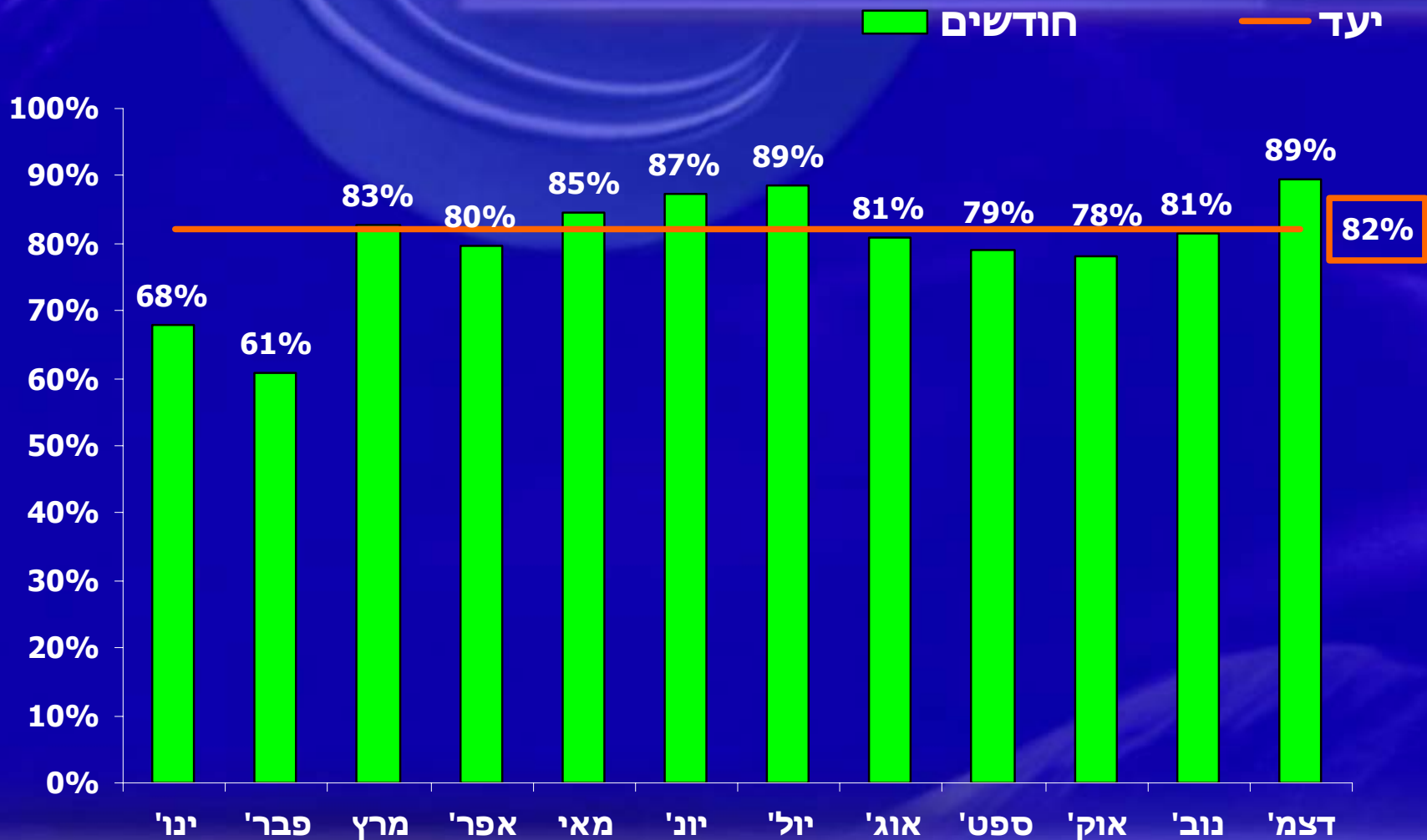
היקפי תקלות באגף פיתוח

2002

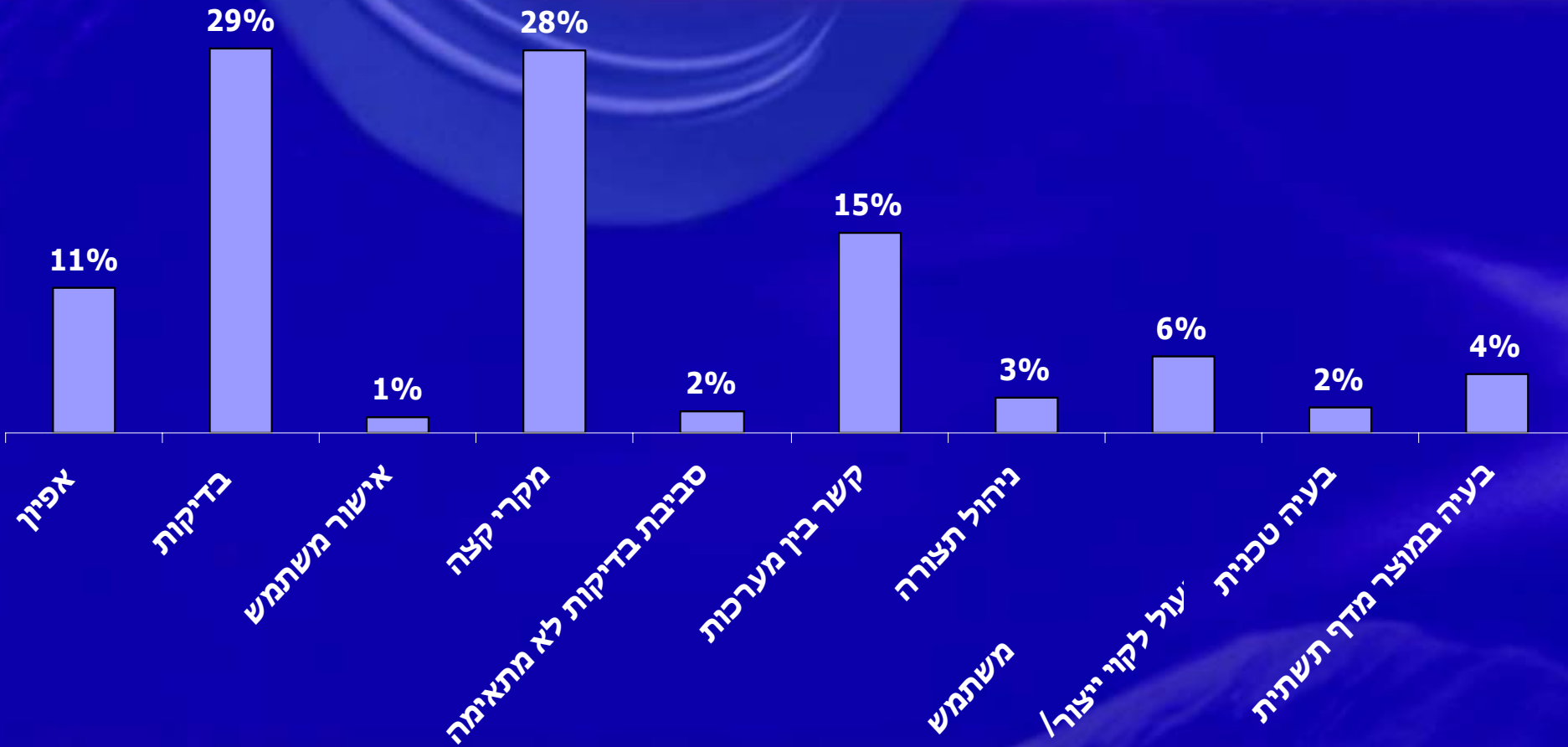
2003



אחוז תקלות שנסגרו תוך יומיים מכלל התקלות



פילוח לפי מקור תקלה



לקחים מרכזיים מתקלות

- עיבוי ושיפור תהליך הבדיקות החל מהשלבים הראשונים.
- שיפור תהליכי הבקרה על פרויקטי Outsourcing.
- צמצום מספר מהדורות למערכת על מנת לשפר יציבות.
- מאמץ לדמות ככל האפשר את סביבת הבדיקות לסביבת הייצור.

אתר מנהלי פרויקטים

Microsoft Internet Explorer provided by Leumi

ניהול ופיתוח מערכות מידע

Back Forward Stop Refresh Home Search Favorites History Mail Print Edit סטן מלא

leumi

ניהול ופיתוח מערכות מידע

ניר צור

עזרה כתבו לנו חדש הוספה לאתר שער

2003 ינואר 19, יום ראשון

חפש

שער ניהול הידע

מפורסם בחדשות

אתר למצוינות
שאלון שביעות רצון ממערכת האנדוור

נכון לעכשיו

רשימות

הקמת מאגר נתונים חדש
טופס תחזית שנתית לגידול במשאבי אחסון

שאלות

איך אפשר לקבל את כתובת ה E-mail לפי ה -USER?

ארוע נשל

16/1/2003 שפרה כפיר

עוד ארוע שנשלף ממערכת סיכונים תפעוליים ערביות שהוצאו ללקוח בוטלו זמן קצר לאחר הוצאתן והוחזרו לסניף ע"י הלקוח. קודם לכן זייף הלקוח את הערביות והעבירן למוטב. ואז הגיעה בקשה לחילוט ערביות מהמוטבים.....

ט"ו בשבט - דברי טעם

16/1/2003 פנינה כספי

ט"ו בשבט הגיע.....

תכנית עבודה 2003

12/1/2003 ששון מרדכי

תכנית עבודה 2003 של אגף פיתוח יוצאת לדרך. לאחר אישור בהנהלת הבנק והדירקטוריון. השפעת המצב הכלכלי במשק ובבנק גרמה לקיצוץ בתקציבי ההשקעות ולהקצאה וקיצוץ של פרויקטים לא מעטים. אולם גם בתקציבים הנוכחיים ש...

אסירי הימנעות - לחופש נולדנו

6/1/2003 משה אזובי

קצת יותר לעומק על מה שקורה כשאנו נמנעים, כיצד אנו יוצרים הקשרים בעניין, שנפרשים כרשת של הימנעותות בתחומי חיינו. שווה התבוננות אישית אצל כל אחת ואחד. אולי יפלו לנו כמה אסימונים לגבי עצמנו אם יש לנו את הזמן לכך... אם רק נאפשר.....

מצטיין שיפורי ביצועים דצמבר 2002

5/1/2003 רוני מאיר

כפי שמופיע באתר קיימים מספר קריטריונים שרק עמידה בהם תאפשר לנו להכריז על מישהו כעל מצטיין שיפורי ביצועים לחודש כלשהו. הגורם העיקרי הינה חתימה מתמשכת ורצופה לשיפור הביצועים במערכת תוך הפקת לקחים ממקרים מוצלחים...

ספרות מקצועית

CICS
ENDEVOR
MQSeries TSM
מסדי נתונים
מערכות הפעלה
תוכניות שרות

נושאים

מצטיין החודש - שיפור ביצועים
ENDEVOR
מיפוי פרויקטים
הפקת לקחים
אבטחת איכות
ניהול סיכונים
שגרות מרכזיות
קליטת עובדים חדשים
באגף הפיתוח
קצת אחרת
הרשמה לאתר P2080
לעובדי IT בלאומי
מה חדש?

רשימות

אינדקס פרויקטים
מי יודע מה? מומחים!
גלופות טפסים
הפקת לקחים
שגרות מרכזיות MF
שגרות מרכזיות - מבוחר
ממבחר ה - RPF

תודה