



הצלחת פרויקט כמנוף לשיפור ביצועי ניהול פרויקטים בגלעם

כנס PMI

18 במאי 2005

אריה להב - סמנכ"ל הנדסה - "גלעם"



נושאי המצגת

- ✦ הצגת חברת "גלעם בע"מ".
- ✦ ניהול פרויקטים בגלעם לפני...
- ✦ הצגת פרויקט הרחבת מפעל הפרוקטוזה ב- 20%.
- ✦ מסקנות והחלטה למעבר לניהול פרויקטים מקצועי.
- ✦ תהליך יישום המעבר לניהול פרויקטים מקצועי.
- ✦ תועלות ותוצרי התהליך.

Galam

We Give You Added Value

*Refining Nature's
Raw Materials*



גלעם בע"מ תעשיות גלוקוזה, פרוקטוזה ועמילנים

Galam

גלעם



תאריך צילום: 13/01/2002

טל: 03-6958711
פקס: 03-6958867

www.galam.co.il

הצלחת פרויקט כמנוף לשיפור ביצועי ניהול פרויקטים בגלעם



✪ **גלעם נוסדה...** ב- 1940 והחלה לייצר סירופ
גלוקוזה כתחליף לסוכר שהיה אז במחסור.

✪ **הבעלים...** קיבוץ מענית מחזיק 100% בעלות
בחברה גלעם בה מועסקים כ- 180 עובדים.

✪ **המבנה...** חברי הנהלה מדווחים למנכ"ל הכפוף
למועצת מנהלים, בה חברים דירקטורים חיצוניים
וחברי קיבוץ.



"הזהות הגלעמית" ✨

✨ מרבית הפעילות העסקית של גלעם מכוונת לתעשיית המזון.

✨ גלעם מגדירה את עצמה כספקית של חומרי גלם ותוספי מזון בשוק המקומי ובשווקי חו"ל.

✨ פעילות עסקית ענפה מכוונת לתעשיות שאינן תעשיות מזון:

✨ תעשיית נייר

✨ קרטון גלי

✨ קירות גבס ובטון



מפעלי הייצור של גלעם:

מפעל העמילן - חומר גלם: גרעיני תירס

מחלקות הייצור:

ייצור עמילן

עמילנים מעובדים

סירופ גלוקוזה

מוצרים נמסים

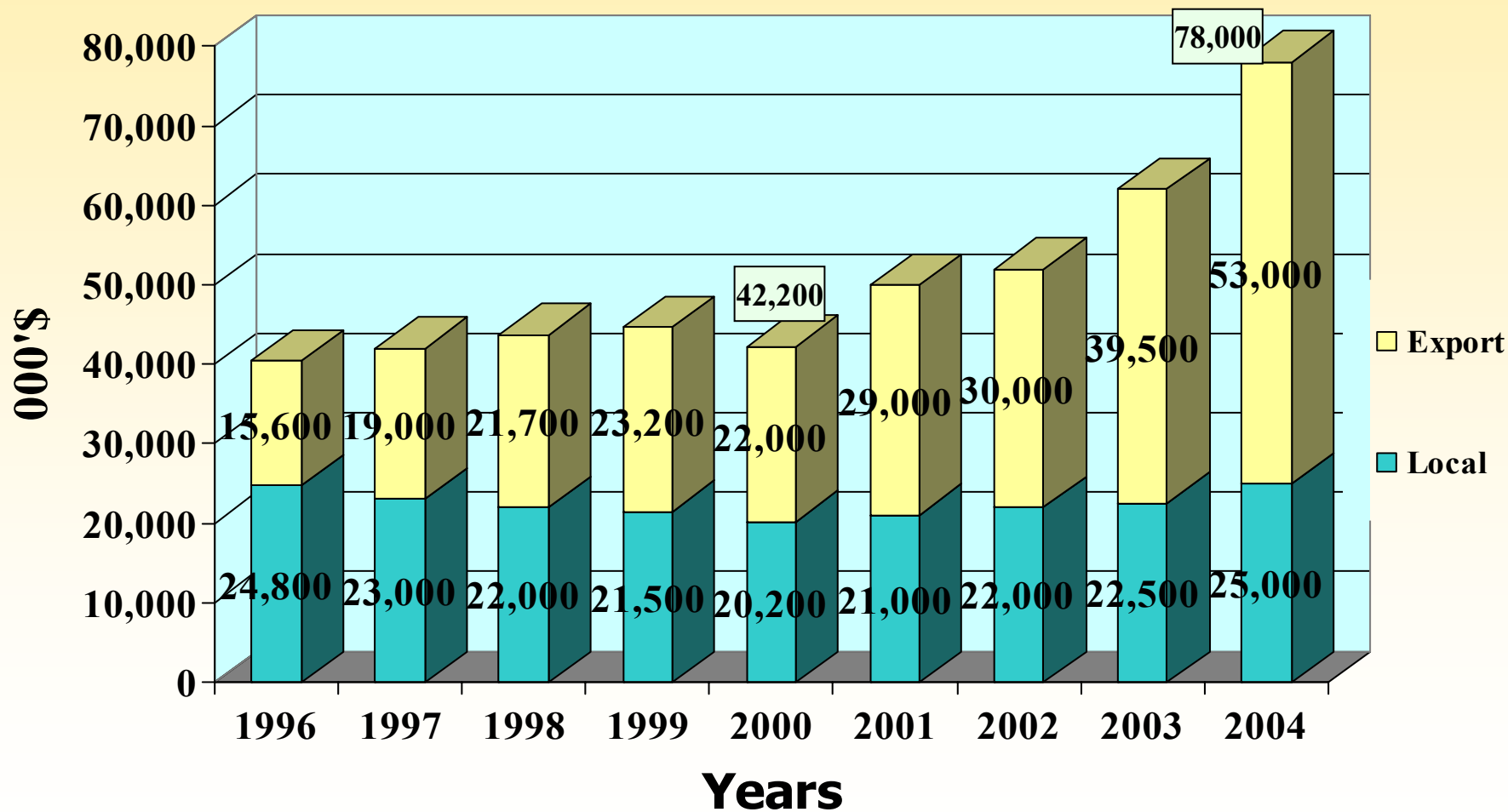
תערובות יבשות של עמילנים לתעשייה

מפעל הפרוקטוזה - חומר גלם: סוכר לבן

פרוקטוזה גבישית Non-GMO



גלעם - בצמיחה מתמדת





**שמנים פונקציונאליים
לתעשיית המזון**



**Enzymotec
Delivering Lipids**

**פוספטידיל סרין לשיפור
פעילויות קוגניטיביות**



**מלחים אורגניים להעשרת
מוצרי מזון**



**אספקת חומרי גלם ותוספי
מזון מיובאים לשוק המקומי**





ניהול פרויקטים ב'גלעם' – לפני... ..

- ✿ גלעם כארגון מאמין בחדשנות טכנולוגית.
- ✿ לעיתים הליכה עם החדשנות רחוק מדי תוך כדי תכנון וביצוע פרויקטים.
- ✿ אי ביצוע ניהול שינויים.
- ✿ אי ביצוע ניהול סיכונים.
- ✿ לא תמיד היתה התמקדות במטרה.
- ✿ שיתוף הפעולה בין ההנדסה, אחזקה ותפעול היה בעייתי.
- ✿ אי ביצוע תהליך מסודר של סגירה והפקת לקחים.



הצגת פרויקט:

"הרחבת מח' פרוקטוזה 20%"

מטרות:

1. הגדלת כושר ייצור הפרוקטוזה ב- 20%.
2. שיפור מערך המאיידיים וחסכון אנרגיה של \$ 450,000 בשנה.





נתוני פתיחה

הפרויקט אושר במועצת המנהלים ב – 4/9/03. 🌟

הגדרת משך הפרויקט: שנה אחת בדיוק. 🌟

תקציב הפרויקט: 8.4 מיליון דולר. 🌟

היקף הפרויקט ותקציבו הנם גדולים מאד במונחי גלעם. 🌟

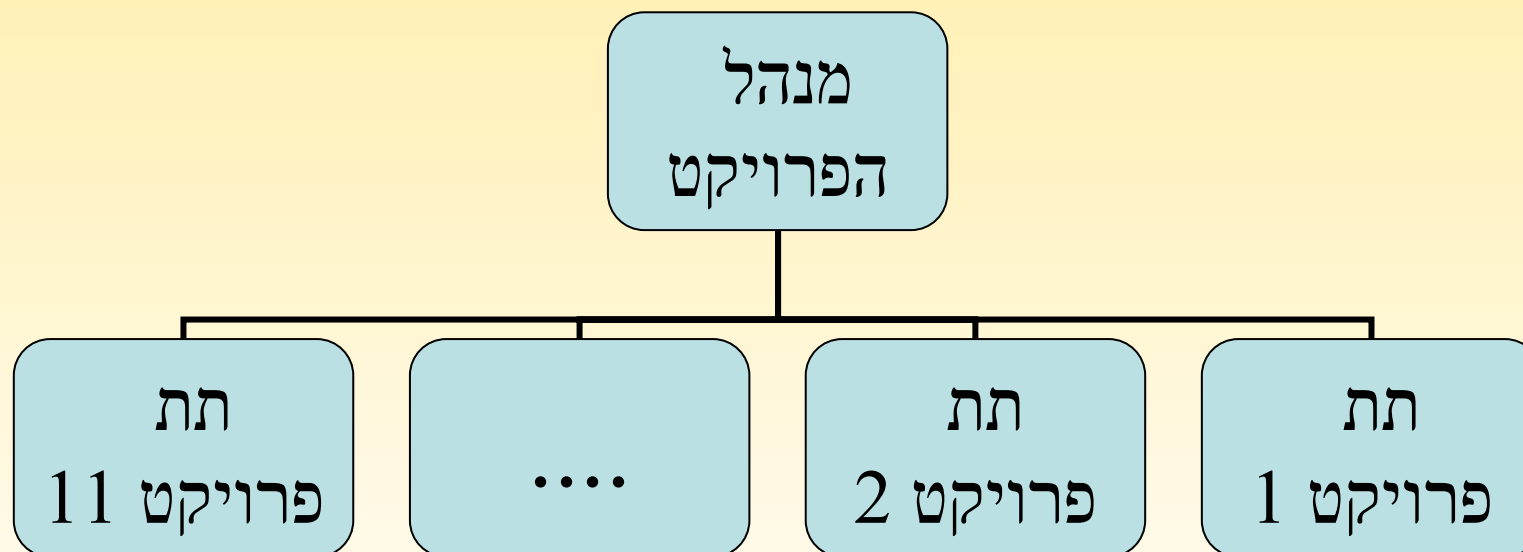




בעיות ואילוצים

- ☀ לוח זמנים צפוף, המאלץ תכנון לו"ז מהסוף להתחלה.
- ☀ המפעל עובד באופן רציף 24 שעות ביממה בתפוקה מלאה.
- ☀ הפרויקט כולל שינויים והתחברויות בלב המפעל.
- ☀ כל עצירה לצורך עבודות פוגעת באופן ישיר בתפוקות וברוחי החברה.
- ☀ קיים צורך בשינוי תרבותי בניהול הפרויקטים.
- ☀ איסור עבודה בשבתות וחגים (קבלנים ועובדי משרדים).

מבנה הפרויקט



☀ הפרויקט כולל 11 תתי פרויקטים.

☀ כל תת פרויקט עומד בפני עצמו ומנוהל כפרויקט נפרד.



גורמי הצלחה קריטיים

אופן היישום	גורם הצלחה
<p>נערך מסע שכנועים מוצלח לגיוס ורתימת המנכ"ל וסמנכ"ל התפעול להתמקדות במטרה.</p>	<p>תמיכת הנהלה</p>
<p>הגדלת תפוקות המפעל ולא ביצוע שיפורים טכנולוגיים.</p>	<p>מטרת הפרויקט ברורה וממוקדת</p>
<p>חופשות קיץ בוטלו, צוותי עבודה לכל תת-פרויקט. עדיפות כלל ארגונית לפרויקט.</p>	<p>זמינות משאבים</p>



גורמי הצלחה קריטיים

אופן היישום	גורם הצלחה
<ul style="list-style-type: none"> הוקמה מנהלת פרויקט אשר התכנסה אחת לשבוע, קיבלה דיווחים והחלטות. 	<ul style="list-style-type: none"> מעקב ובקרה שבועי
<ul style="list-style-type: none"> דוחות בקרה ממע' ה ERP. בקרת ניצול תקציב אל מול התקדמות (Earned Value). 	<ul style="list-style-type: none"> בקרה תקציבית
<ul style="list-style-type: none"> ניהול שינויים קפדני. 	<ul style="list-style-type: none"> מינימום שינויים
<ul style="list-style-type: none"> נשכרה חברה חיצונית. 	<ul style="list-style-type: none"> בקרת לוחות זמנים



סיום הפרויקט



- ✦ הפרויקט הסתיים ביומיים איחור – 6/9/04.
- ✦ תתי הפרויקטים הסתיימו לפי לוחות הזמנים.
- ✦ עודף תקציבי של כ – \$ 500,000.

התוצאות שהושגו:

- ✦ הגדלת יכולת הייצור והתחרות של גלעם.
- ✦ חסכון כספי של כ- \$ 450,000 לשנה, עקב חסכון בעלויות אנרגיה.



מסקנות והפקת לקחים

- ניהול פרויקטים מקצועי מוביל לביצועים מצוינים.
- חסרים כלים ותהליכים מובנים לניהול פרויקטים בגלעם.
- הזדמנות למנף את הצלחת הפרויקט לשיפור ביצועי ניהול הפרויקטים בגלעם.



מעבר למקצוענות בניהול פרויקטים

מטרות תהליך המעבר לניהול מקצועי:

✪ מיסוד גורמי ההצלחה הנקודתית לכלל הפרויקטים.

✪ יצירת שפה משותפת ותקשורת בין מחלקתית.

✪ חסכון בזמן ומניעת Rework.

✪ מינימום חריגות ושינויים בפרויקטים.

✪ שיפור יכולת המעקב והבקרה.

✪ הטמעת מתודולוגיית ה - PMI (Best Practice).





מפת הדרכים

התנעה – בחירה ב"פילת יעוץ ניהולי" להובלת התהליך



ביצוע Gap Analysis אל מול ה - Best Practices (PMBOK)



סדנת ניהול פרויקטים למשתתפי תהליך ויצירת שפה משותפת



פיתוח תהליכים ובנית כלים תוך התמקדות
בתחומי הידע החסרים



הטמעת המתודולוגיה והכלים

תועלות ותוצרי התהליך

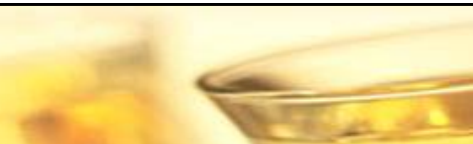
- ▶ הגדרת תהליך עבודה מובנה לאורך מחזור חיי הפרויקט. ☀
- ▶ הגדרת תהליך ניהול סיכונים ובניית כלי לניהול סיכונים. ☀
- ▶ ניהול תכולה וניהול שינויים מובנה לפי תבניות. ☀
- ▶ תהליכי הסגירה והתיעוד מוגדרים. ☀
- ▶ כלי מעקב ובקרה אחידים. ☀
- ▶ תהליך ניתוח ושיתוף בעלי עניין מובנה המשפר את רמת התקשורת בין המחלקות. ☀





גנט גנרי לפרויקט לגלעם

Task Name	תוצרים	תבניות	29 Dec '02							05 Jan '03							12													
			S	M	T	W	T	F	S	S	M	T	W	T	F	S	S													
פרויקט גנרי גלעם																														
ייזום																														
הצעה לפרויקט	הצעה לפרויקט על גבי מסמך הייזום	מסמך ייזום																												
סימן ההצעות ומימי זמני של מנהל פרויקט וצוות הפרויקט	אישור ראשוני של מסמך הייזום	מסמך ייזום																												
פתיחת תיקייה לפרויקט וספרייה לשרטוטים	תיקיית מסמכים ותיקיית שרטוטים																													
הכנת תזרים	תזרים תהליך																													
איסוף נתונים לצורך הכנת אומדן	נתונים נדרשים לצורך הכנת האומדן	רשימת תיוג להכנת אומדן																												
הכנת אומדן תקציבי	אומדן תקציבי מעודכן	אומדן תקציבי																												
הכנת גנט ראשוני	גנט ראשוני מעודכן	גנט גנרי																												
ביצוע בדיקה כלכלית בשיתוף המחלקה הכלכלית	מסמך ...																													
קביעת היקף הפרויקט	קביעת תהליכי הבקרה הדרושים																													
עדכון מסמך ייזום	בחירת אלטרנטיבה נבחרת, ואומדן התק	מסמך ייזום																												
אישור הפרויקט	אישור וועדת השקעות																													
פתיחת תקציב במערכת	ERP תקציב לפרויקט במערכת ה-																													
אישור מימי מנהל הפרויקט וצוות הפרויקט																														
תכנון ראשוני																														
תכנון מפורט/ביצוע																														
פרויקט תהליכי																														
תשתיות																														
מעקב ובקרה																														
סגירה																														



דוגמא: מסמך ניתוח בעלי עניין

1. בעל העניין:

1.1. הגדרה ומתוח בעל העניין:

מיזת קריטיות לפרויקט (פגיעה אפשרית בפרויקט)	אופן המעורבות בפרויקט (תשומות, תפוקות)	מעורב בפרויקט	
		תפקיד במחלקה	תפקיד בפרויקט

1.2. מאפיי בעל העניין:

מוטיבציה לשתיי גבוהה		
מוטיבציה לשתיי נמוכה		
	מעורבות נמוכה	מעורבות גבוהה





Q & A

תודה על ההקשבה!

lahava@galam.co.il אריה להב