

## תוכן עניינים

5	.....	רקע	.1
7	.....	מהו כישלון?	.2
8	.....	לוח זמנים	2.1
9	.....	איכות	2.2
11	.....	תקציב	2.3
13	.....	תכולה	2.4
16	.....	מדד התרומה העסקית	2.4.1
20	.....	לסיכום	2.4.2
20	.....	תפישת הכישלון בארגון	2.4.3
22	.....	שלבים בחיי פרויקט	.3
22	.....	המכרז	3.1
22	.....	רציונל הפרויקט ודרישות הבסיס	3.1.1
23	.....	תיאור הסביבה והמערכות הקיימת והמוחלפות	3.1.2
23	.....	התסריטים העסקיים	3.1.3
24	.....	דרישות עסקיות מובילות	3.1.4
25	.....	שירותים שהספקים אמורים לספק	3.1.5
25	.....	שכבות במבנה הפרויקט	3.1.5.1
31	.....	בקשת מענה לשירותים הדרושים	3.1.5.2
33	.....	לוחות זמנים	3.1.6
35	.....	מחיר ומודל חיוב	3.1.7
36	.....	תיאור מוצר התוכנה	3.1.8
38	.....	סיכום החלקים במכרז	3.1.9
39	.....	טעויות נפוצות ביצירת מכרזים	3.1.10
42	.....	המענה למכרז ובחירת הספק	3.2
42	.....	שיקולים בבחינת המענים	3.2.1
45	.....	טעויות נפוצות בבחירת הספקים	3.2.2
48	.....	ההכנות לפרויקט	3.3
48	.....	המבנה הניהולי	3.3.1
48	.....	מנהל הפרויקט	3.3.1.1
49	.....	משרד מנהל הפרויקט	3.3.1.2
50	.....	צוות ניהול חוזי ספקים	3.3.1.3
50	.....	צוות ניהול הפתרון	3.3.1.4
51	.....	צוות סביבות ותשתיות	3.3.1.5
51	.....	צוות ניהול פיתוח התוכנה	3.3.1.6
52	.....	צוות תיאום בדיקות הקבלה	3.3.1.7

Practical way to navigate through project storm  
**Preventing IT projects Failure**  
 For CIOs and other executives

Moshe Naftaly

דרך מעשית לתמרן בסערת הפרויקט  
**מניעת כישלון של פרויקטי מערכות מידע**  
 למנהלי מערכות מידע ולבכירים אחרים

משה נפתלי

עריכה:

עימוד ועיצוב: סגלית עשת; סיפור פשוט

כל הזכויות שמורות למחבר

נדפס בישראל 2018

2018 Printed in Israel

אין להעתיק, לצלם, לסרוק, להקליט לפרסם או להפיץ ספר זה או חלקים ממנו, בשום צורה ואופן, אמצעי אלקטרוני כלשהו, אינטרנט או כל מדיה אחרת - ללא קבלת רשות בכתב מהמחבר.



סיפור פשוט  
 הבית הדיגיטלי לסופרים

## 1. רקע

לאחר 30 שנה במקצוע התוכנה, רוב הזמן השתתפתי בפרויקטים גדולים ומורכבים וניהלתי את חלקם. לפי מאפיינים אובייקטיביים, יכול להיות שרובם נחשבו כישלונות צורבים. לעיתים הלקוח או הספק, שעבורם עבדתי, תפשו אותם כך ולעיתים לא. לאחר סיום של כמה מהם, התחלתי להבין את דפוסי הכישלונות, שהם כישלונות הרבה יותר רחבים משגיאות נקודתיות של פרויקט זה או אחר. מדובר בכישלון של תעשייה שלמה ושל ארגונים גדולים וותיקים להבין ולהתמודד עם פרויקטים באופן עקבי ומתודי. למרות זאת, לא אדלג על השיאות הנקודתיות שגם הן תורמות לבעיה ומעצימות אותה.

בתקופה מסוימת בקריירה שלי נחשבתי כמנהל פרויקט שיכול להציל פרויקטים "אבודים" ולהביא אותם למסלול ההצלחה. במבט אובייקטיבי, לא הצלתי את הפרויקטים, מכיוון שלפי אותם מאפיינים אובייקטיביים הם עדיין נחשבו לכישלון צורב. עם זאת, תוך זמן קצר אפשר היה להבין את המצב, את הדרך שהתווייתי לסיום הפרויקט ואת לוח הזמנים הצפוי. בדרך כלל, הבהירות הזו באה אחרי תקופה קשה שההנהלות הבכירות לא הבינו את המצב ואת הדרך, אך בכל זאת המשיכו עם חריגות תקציביות וחריגות לוח זמנים משמעותיות. בדרך כלל הבנת הדרך התבררה כנקודת מפנה שרתמה את כולם לשיתוף פעולה, שבסופו של דבר הוביל להטמעת התוכנה לשימוש מסחרי.

הניסיון הרב הזה מאפשר לי להסתכל על הדברים לא רק מתוך ראייה עקיפה (ראיונות אישיים עם בעלי תפקידים שונים, כפי שראיתי ברוב המאמרים והספרים על כישלונות פרויקטים), אלא כמשתתף, וברוב המקרים כראש הפירמידה כמנהל על של הפרויקט וכמי שחווה את הדברים ממקור ראשון. עליי להודות שהמסקנות דומות, אבל גם כאשר מנסים להתמודד עם הבעיות האלו מסתבר שהפתרון הרבה יותר מורכב מפתרון נקודתי של הבעיה, מכיוון שברוב המקרים האילוצים, שנקבעו כבר בשלבים הראשונים, אינם מאפשרים התמודדות יעילה. בספר הזה אפרוש את התהליך מתחילתו, כדי להימנע מראש מאילוצים המשפיעים באופן כל כך חשוב על התנהלות הפרויקט.



קשיים בפרויקט

52.....	צוות הסבת הנתונים.....	3.3.1.8
52.....	הכנה תפעולית.....	3.3.1.9
53.....	הכנת המשתמשים.....	3.3.1.10
53.....	שגרת הניהול של הפרויקט.....	3.3.2
54.....	תכנון הפרויקט.....	3.3.3
55.....	אסטרטגיית קבוצות העבודה.....	3.3.4
55.....	גל ההסכמים הראשון.....	3.3.5
56.....	טעויות נפוצות בהכנות לפרויקט.....	3.3.6
60.....	בניית הפתרון ואפיונו.....	3.4
61.....	חלוקת התסריטים העסקיים לאינטראקציות תוכנה.....	3.4.1
63.....	הכנת הפתרון המפורט והצגתו על ידי ספק התוכנה.....	3.4.2
64.....	הסבות חלקיות ותפעול מקבילי.....	3.4.3
65.....	טעויות נפוצות בבניית הפתרון.....	3.4.4
71.....	פיתוח התוכנה והתאמת המוצר.....	3.5
71.....	ציפיות מצוות ניהול הפיתוח בשכבת האינטגרציה.....	3.5.1
74.....	דוח התקדמות הפיתוח.....	3.5.2
75.....	פיתוח הסבת נתונים.....	3.5.3
75.....	טעויות נפוצות בשלב פיתוח התוכנה.....	3.5.4
80.....	שלב הבדיקות.....	3.6
80.....	הבדיקות - מטרות, עיצוב וביצוע.....	3.6.1
80.....	בדיקה פונקציונלית.....	3.6.1.1
81.....	בדיקות תפעוליות.....	3.6.1.2
82.....	בדיקות ביצועים.....	3.6.1.3
83.....	בדיקות הסבה.....	3.6.1.4
85.....	בדיקות מקביליות.....	3.6.1.5
86.....	שיקולים בלוחות הזמנים.....	3.6.2
87.....	טעויות נפוצות בשלב הבדיקות.....	3.6.3
94.....	מעבר לייצור.....	3.7
94.....	אסטרטגיית מעבר לייצור.....	3.7.1
96.....	ההחלטה לעבור לייצור.....	3.7.2
97.....	ניהול ציפיות.....	3.7.3
97.....	טעויות נפוצות במעבר לייצור.....	3.7.4
<b>99.....</b>	<b>כללי.....</b>	<b>4</b>
99.....	האווירה בפרויקט.....	4.1
102.....	מגמות עכשוויות.....	4.2
106.....	תכנון ושינויים בתכנון - טקטיקה.....	4.3
109.....	יחסי גומלין עם הספק.....	4.4
<b>113.....</b>	<b>לסיכום.....</b>	<b>5</b>