



ניהול הביצוע דרך עיני היזם 4 עובדות ופתרון

משנים את הדרך
לניהול הבניה

מערכת אפליקטיבית חכמה המקשרת בפשטות בין כל
הגורמים על מנת לספק את המידע הנכון בזמן הנכון

ארי אוריאל

054-9090-200

Ari@justmanage.com

מי אנחנו בהקשר לביצוע?



בת יענה



קרב אריות



להקת אווזי בר

מה מייצג הכי טוב את היזם בקשר של ניהול הביצוע?
בת יענה- מעדיף לא לדעת, לשמוע או להתערב כי אין לי אנרגיות ויכולת בשביל זה
קרב אריות- כל היום במלחמה עם הקבלן, על הכל
להקת אווזי בר הפועלת בשיתוף פעולה, כל פעם מחליפים את המוביל, שומרים על מבנה מתואם שפשוט מאפשר להם לעוף מהר יותר ובפחות אנרגיה

התשובות כנראה יהיו מעורבות, אך אם נהיה כנים עם עצמנו **אנו לא אחת סוג של בת יענה.**
זה טבעי כי זה חלק ממנגנוני ההגנה שלנו להתמודד עם אין סוף המשברים ועומס המשימות.
פשוט לעצום עיניים ולתת לפיקוח להתמודד, גם אם זה פוגע בנו.

היזם מסתתר מאחורי חברת הניהול כאסטרטגיה וכמנגנון הישרדות כללי



העוצמה של עומק דחיפת הראש בחול משתנה. אנו מעדיפים להפנות את מאמצים שלנו החוצה- שיווק, מכירות, רשויות, להתמודד עם יתר הדברים מאשר להתמודד גם עם הקבלן המבצע. כולנו כבר עייפים מקרבות, המציאות הישראלית די מתישה. הרשויות והשינויים הדינמיים במדיניות, שוחטות אותנו. אז להתעסק בכל הריבים הקטנים מול הקבלן. פרטי הפרטים. זה כבר מעל ומעבר.

אנו אומרים לעצמנו- בשביל זה שכרנו חברת ניהול, משלמים לה כסף, שתתמודד! היא אחראית לספק לנו בנין בזמן, באיכות ובתקציב. האם זה עובד? בוודאות לא מספיק טוב!



לפרויקט אין
קשר למסר
ההרצאה

החלום ושברו

2

- לכולנו אותה מטרה- להרוויח כסף ולבנות מוניטין
- דעת הלקוח = המוניטין שלנו = היכולת העתידית שלנו לקבל עבודה או למכור מוצר ושרות
- במשרד המכירות אנו בונים חלום של פרויקט, חלום של דירה
- בביצוע אנו שוברים את החלום, מאבדים מוניטין וכסף

גרף המוניטין- החלום ושברו

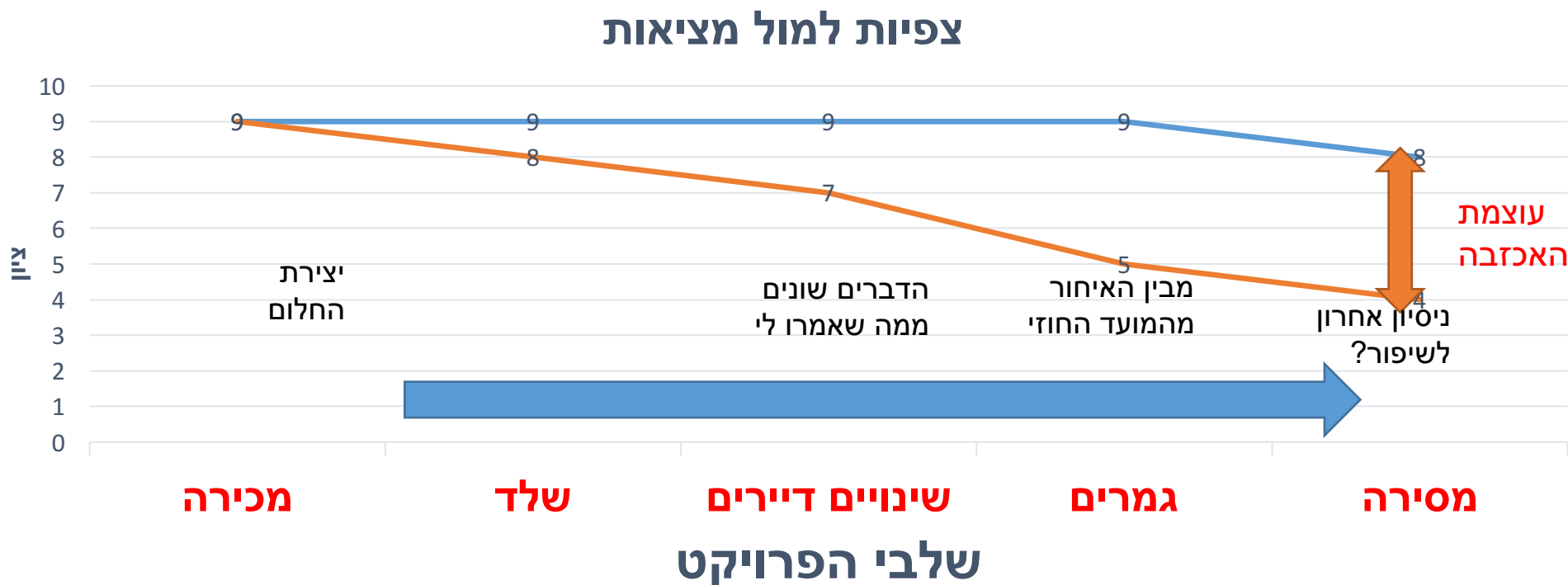
זה גרף המוניטין שלנו.

הצלחנו לשכנע את הלקוח לקנות, כנראה הוא חושב עלינו דברים טובים, אח"כ התחיל הביצוע ולרוב אנו במגמת דעיכה, כל מפגש נקודת מגע אנו מאבדים גובה, במפגש עם מתאם שינויי הדיירים אנו מבינים את הפערים בין מה שמכרו לבין מה שבאמת יש, עם התקדמות הביצוע אנו מבינים שלא יעמדו בלוח הזמנים, ובסוף גם תהליך המסירה מוסיף חטא על פשע ומועצמת האכזבה.

אפרופו מסירה- כדי לעשות אותה חוויה תבדקו אתנו את המוצר שלנו למסירה. חשוב במסירה לעשות חוויה מתקנת, להרוויח מוניטין בחזרה.

אסכם הנקודה הזו- אתם לא יכולים לעצום עיניים על מה שקורה בשטח עם הלקוחות שלכם כי זה המוניטין שלכם. אין ברירה וצריך להתלכלך ולדאוג שחווית השרות טובה. זה השם שלכם. אי אפשר להשאיר זאת רק בידיים של הקבלן או הפיקוח.

הלקוח רואה היום אותנו אחרת.



קבלו טיח (1)

9 בניין 1, קומה 14, דירה 46 | הערת מיקום: חזית דרום
מכל הדחה מונח על הצנרת



בנין 1, קומה 14, דירה 46 | הערת מיקום: חזית דרום
פיגוע זקיפים העומד בחזית דרום מערבית בבנין G הורכב עם סטיות מחומות באכזריות כאשר הזקיפים אינם מקבילים זה לזה ויוצרים עיוות בפיגוע אשר יוצר אזור מסוכן לעבודה.



משטח שיש	נמסר ללא ליקוי
כיוור מטבח	נמסר ללא ליקוי
ברז מטבח	נמסר ללא ליקוי
ארונות מטבח	נמסר ללא ליקוי
ריצוף/חיפוי/רובה	נמסר ללא ליקוי
צבע	נמסר ללא ליקוי
חשמל	נמסר ללא ליקוי
חלונות - זכוכיות ואלומיניום	נמסר ללא ליקוי
גריסים - שלמות והפעלה	נמסר ללא ליקוי

ימית המוסר

7/3/2017

JM

KÜGS

פרויקט מגורים "בונים לגובה" רח' הבונים 24, הוד השרון

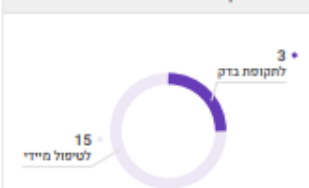
תקופת הדו"ח:	29/05/17	היום:	'בונים'	המוסר:	דוד אלחיימסטר
איזור:	בנין 1, קומה 2, דירה 3	הקבלן:	האחים טוביאן	הדיירים:	דינה בן שלמה שלמה בן שלמה

1. הרוכשים מאשרים כי קיבלו מהחברה את החזקה בדירה הנ"ל לרבות הרכוש המשותף הצמוד לו (להלן – "הדירה"), כהגדרתה בחוזה על כל נספחיו (להלן – "החוזה") אשר נחתם בין הרוכשים לבין החברה ביחס לדירה.
2. הרוכשים מאשרים כי בדקו את הדירה בעיני קונה וכמפורט בחוזה ואין להם כל טענה ו/או תביעה מהחברה לגבי מועד מסירת הדירה לידיהם.

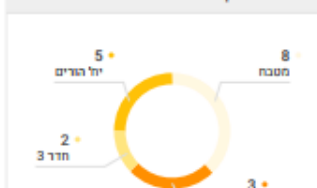
אני הח"מ, מצהיר ומתחייב בזאת כדלקמן: אני חותם על פרוטוקול זה בחתימה דיגיטלית, לאחר שעברתי על כל פרטי הפרוטוקול ולאחר שכל הערותיי צוינו בו והוצגו בפניי. חתימתי הדיגיטאלית על פרוטוקול המסירה מהוות חתימה לכל דבר ועניין ומהוות אישורי הבלתי חוזר כי ניתנה לי ההזדמנות לבחון את כל פרטי הפרוטוקול הרשומים בו וכל אחד מהערותיי כי האמור בפרוטוקול הינו לשביעות רצוני המלאה.

על ש
חתימת הדיירים

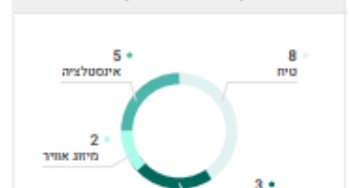
ליקויים עפ"י סטטוס



ליקויים עפ"י איזור



ליקויים עפ"י מקצוע



תפיסת המוצר השתנתה



תפיסת המוצר השתנתה אם לא שמתם לב, בעבר דברנו רק על המוצר, שלא יכנסו מים הבית ושהתריס יעבוד, אחר כך הבנו שאנו צריכים לתת שרות לקוחות גם אחרי שמסרנו הדירה, משם עברנו עם כל שוק למוצר מותאם למשתמש- שינויי הדיירים התעצמו היום השוק הצרכני נמצא במקום חדש- חוויה. אנו יודעים לייצר אותה במשרד המכירות, אבל לא יודעים לייצרה רגע אחר כך- בביצוע. אנו נותנים שרות לאנשים שכבר רגילים לקבל את כל רבדי השרות כשהם קונים חולצה , ירקות בסופר ובכל מקום אחר. תחשבו על עוצמת האכזבה כשהלקוח לא פוגש חוויה זו ברכישה הכי גדולה שלו.



4

שינויים
במערכת
היחסים
יזם-קבלן

בעבר

יזם-
קבלן

לא רק המוצר השתנה,
איתו משתנה מערכת היחסים שצריכה לתת מענה למוצר ולסביבה העסקית- מערכת היחסים יזם-קבלן.

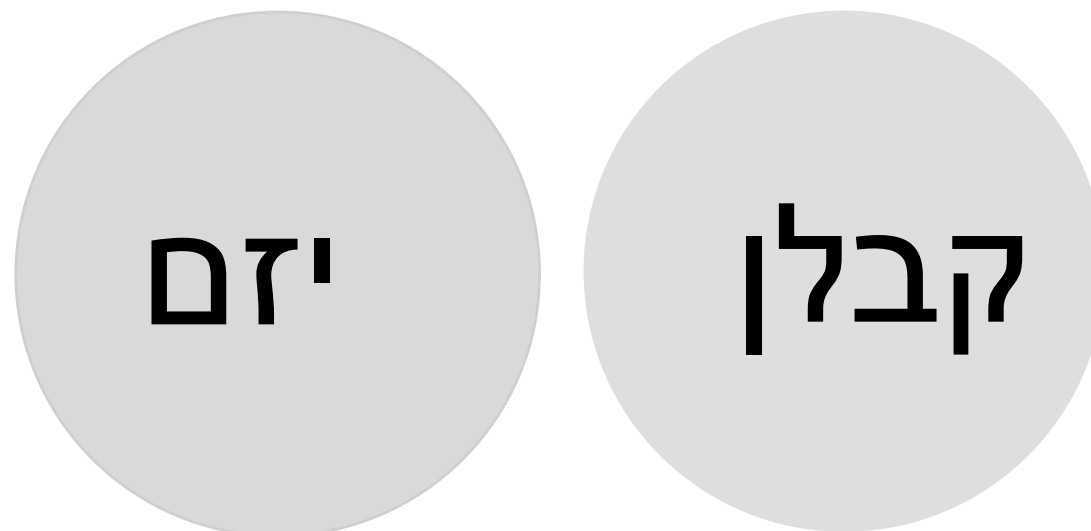
בעבר- היזם היה הקבלן. גוף אחד מול הלקוח המתחלה לסוף.



4

שינויים
במערכת
היחסים
יזם-קבלן

היום



ב 26% מהפרויקטים בתמ"א מוחלף קבלן
יכולת ההשפעה של היזם קטנה

בעבר



4

שינויים
במערכת
היחסים
יזם-קבלן

היום

יזם

קבלן

בעבר

יזם-
קבלן

יזם

קבלן

יזם-
קבלן

המגמה לעתיד



נוצרה מגמה חדשה- יזמים חוזרים לביצוע ונוצרות שותפויות בין קבלנים ליזמים.
המגמה הזו אומרת - אי אפשר להיות בת יענה,
אי אפשר לסמוך על הקבלנים שיעזרו לנו להרוויח ולבנות מוניטין.
כי איכות זו לא איכות. זמן זה לא זמן. שרות זה לא שרות. ועל בטיחות אני לא מדבר.
רובנו עדיין רק יזמים. ימים יגידו איך המגמה הזו תמשך.



JUST MANAGE
Management Builds Success

זו המציאות,
לא רק בעיות,
גם פתרונות.



המתכון = 3 פעולות

מראש אתנצל על הפשטנות, אבל חייבים להתחיל מהמינימום ההכרחי ומשם לצמוח. לכן צריך את הכי פשוט וקל, כי אם זה לא יהיה פשוט...זה פשוט לא יהיה...

1. תעשו את חלקכם בתכנון והחלטות זו אמירה כמעט מטופשת, אבל בכלל לא. אנו נוטים תמיד לבוא בטענות אל

האחרים ועיוורים לגבי עצמנו. אנחנו תורמים לא אחת לכל הבעיות ועל עצמנו יש לנו את היכולת הגדולה ביותר להשפיע. אז מפה צריך להתחיל!!

2. בנו תשתית נכונה לניהול הביצוע, שתגרום לדברים לקרות

3. תשקיעו 10 שעות בחודש בניהול הביצוע זו בשורה מעט מאכזבת, כי אנחנו רוצים יותר טוב

אבל לא באמת מתכוונים לעבוד יותר קשה בשביל זה. אנו מעדיפים פתרונות קסם שלא קיימים. כפשרה, נסגור על 10 שעות

בחודש שיושקעו על ידי סמנכ"ל ההנדסה או המנכ"ל בחברה קטנה יותר, הם יעשו את השינוי.

10 שעות בחודש
ל 5 פעולות

1. ישיבת חשבון חודשית	2. ישיבת איכות חודשית	3. מייל יומי של המפקח	4. מייל סיכום שבוע מהפיקוח	5. לקרוא ישיבת פיקוח שבועית
חיבור איכות וזמן לכסף	מיקוד באיכות	חיבור הפיקוח ללו"ז ולשטח	הנעה ליעדים וחיבור הפיקוח לשטח	סנכרון וקידום משימות
שעתיים	שעה	שעה 3 דקות * 20 ימים	שעה 5 דקות * 4 שבועות	שעתיים 30 דקות * 4 שבועות
בקרת איכות לסעיפי תשלום	רוח של למידה	כמות פועלים באתר	עמידה ביעדי השבוע	לקרוא
דוח ליקויי איכות של מנכ"ל חברת הפיקוח	למידת ליקויים	קבלנים ופועלים חדשים	יעדי שבוע הבא	להתקשר
לוח זמנים מעודכן	פתיחות מלאכה	עבודות היום	דגשים/דרישות	לבצע את שלנו
יעדים לחודש הקרוב	איכות קבלנים			לקדם את של אחרים
החלטות יזם נדרשות	קבלנים חדשים			
חריגי החודש				

ביאור לשקף הקודם

אתחיל מהנקודה האחרונה, **10 שעות בחודש**, איך אני ממליץ לסמנכ"ל ההנדסה בחברה גדולה, או למנכ"ל בחברה קטנה.

- שעתיים- ישיבת חשבון חודש
- שעה- ישיבת איכות חודשית
- שעה- (3 דקות * 20) קריאת המייל היומי של הפיקוח
- שעה- (15 דקות בשבוע * 4) קריאת המייל השבועי מהפיקוח
- שעתיים- (30 דקות בשבוע * 4) קריאת סיכום ישיבת פיקוח + שיחה עם המפקח
- סה"כ = 7 שעות בחודש
- נסיעות, קפה, משבר אחת ל... אז עיגלתי ל 10

ישיבת חשבון חודש

- הישיבה שלכם ביחד עם הפיקוח עם או בלי הקבלן.
- בלי הקבלן, כי זה ידרוש מהפיקוח לשלוט בפרויקט.
- עם הקבלן, הזדמנות לרתום אותו ולגשר על בעיות.
- לישיבה מגיעים עם החומרים הבאים שהם תנאי לתשלום חשבון החודש (תגדירו זאת בחוזה)

סימון סטטוס בקרת האיכות על סעיפי התשלום- חברו את האיכות לכסף. אל תשלמו על עבודה עם ליקויים, או לפחות לא את כל הסכום. אי ביצוע בקרת איכות -20% קיום ליקוי -20%.

דוח מרכז של ליקויי איכות פתוחים
סיכום חודש של מנכ"ל חברת הפיקוח
לוח זמנים מעודכן

טבלה מה היו יעדי החודש הקודם ואיך עמדנו בהם ומה יעדי החודש הבא
סטטוס החלטות יזם
ריכוז חריגים- עיכובי לוח זמנים, תוספות כספיות

ישיבת איכות חודשית

זו ישיבה מיוחדת שמדברים רק איכות...מקוצר המקום לא נרחיב.

מייל יומי

דרשו מהפיקוח לשלוח כל יום מייל "מה קורה היום באתר"

מה לרשום במייל

נוכחות פועלים

מה עושים באתר

מייל שבועי

סיכום פעולות השבוע

בקשות מהיזם

בתקציר כמה מילים מה ראה בסיור איכות שביצע (יצרף את דוח הליקויים למייל)



כביכול פשוט,
אבל זה לא קורה
למה?

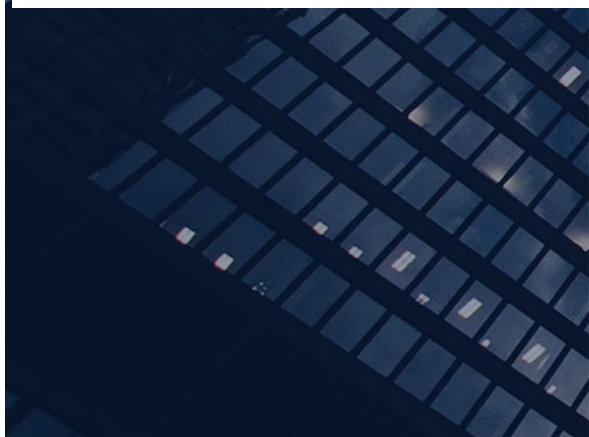
המון סיבות שרובן קשורות בנו,

כדי שיקרה,
חייבים- שיטה, כלים, שגרה, משמעת!

אולגה סילדג סולז'ה אומג סאו

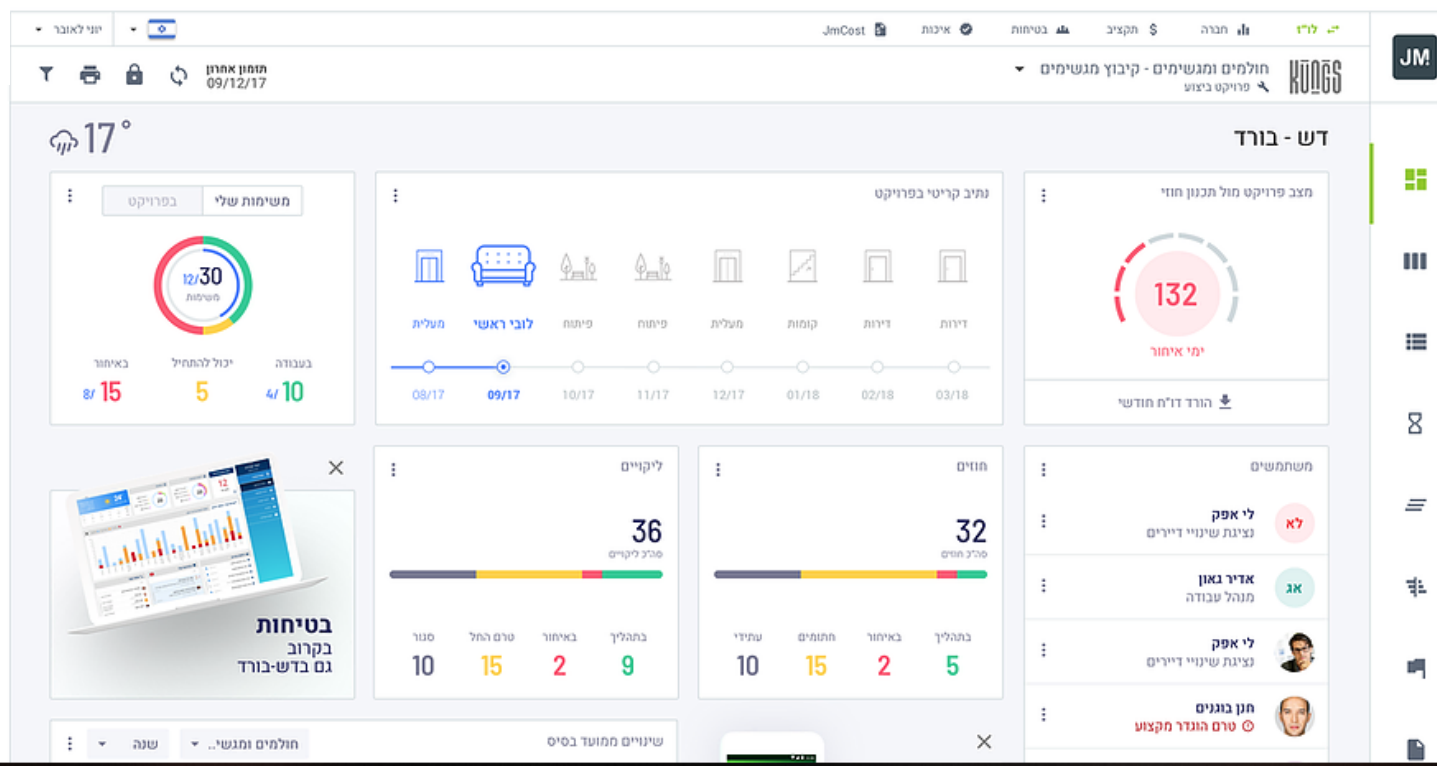
פה אנחנו נכנסים,
פה הטכנולוגיה נכנסת,
עם ידע עמוק, טכנולוגיה
ומתודולוגיה שעוזרת לניהול
לקרות.

זה תרומתנו הצנועה לענף,
לעשות את הניהול קל.



משנים את הדרך לניהול הבניה

מערכת אפליקטיבית חכמה המקשרת בפשטות בין כל
הגורמים על מנת לספק את המידע הנכון בזמן הנכון



התשתית הניהולית- נספחי חוזה + כלים

יש כלים טכנולוגיים כדי לעשות את כל אלו.

בהכנת ההרצאה חודדה לי הנקודה שלא די בכלים. יש אתגר צריך לחבר את האנשים במשולש- יזם, פיקוח, קבלן לעבודה משותפת. אם נייצר תיאום צפיות דרך נספחי החוזה שיגדירו את הצפיות שלנו ואת האחריות של כל אחד במשולש יזם-מפקח- קבלן וביחד עם כלים טכנולוגיים שייצרו את הסביבה האחדה ומאפשר לניהול, יקרו דברים. אם הם יקרו אצל כולם, תיווצר פה תרבות של ניהול. הענף ישתנה. כל אחד יעשה צעד קטן אצלו בבית ונקבל צעד ענק לענף.

כנראה לא תוותרו על חוזה ארוך למפקח, אבל תצרפו אליו דף אחד עם התכלס של מה אתם מצפים ממנו. כנספח ל 100 עמודים של חוזה הביצוע, תעשו תיאום צפיות תפעולי עם הקבלן על איך מנהלים לוח זמנים, אתם תבנו תוכנית האיכות, אתם תבנו את תפיסת השרות שתשתלב במערך השרות של הקבלן.

כדי שמשוהו יעבוד הוא חייב להיות מוגדר בצורה טובה ומעוגן בשגרה יציבה. אחרת זה לא יקרה.



לוח זמנים ביצוע

תהליך יזמי

ניהול משימות

ניהול ידע

בטיחות

תוכניות שינויים

מסירת דירה

איכות

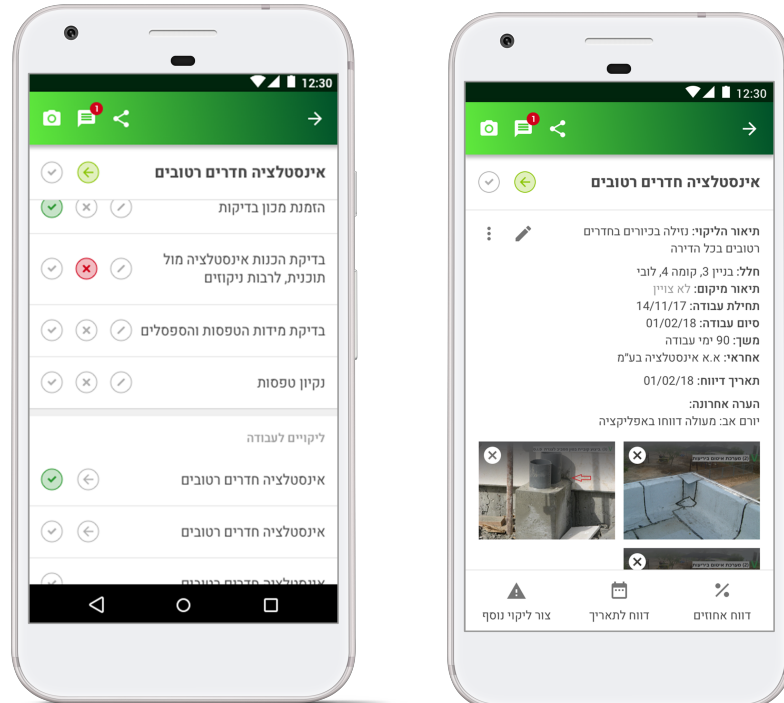
ניהול ליקויים

בדק

יומן אתר

תמחיר פרמטרי

...ועי



חללים	קומה	דירה	יציאת רוטקלי קומה (א)	יציאת קירות (ב) קומה	יציאת תקרה (ב) קומה	יציאת תקרה (א) קומה	סיום פרק תפסנות החלל
יהודה עמיחי 3	0		13/08	16/08	24/09	24/09	24/09
יהודה עמיחי 3	1		17/09	17/09	17/09	17/09	17/09
יהודה עמיחי 3	2		17/09	17/09	17/09	17/09	22/10
יהודה עמיחי 3	3		17/09	01/10	01/10	22/10	22/10
יהודה עמיחי 3	4		22/10	22/10	22/10	22/10	12/11
יהודה עמיחי 3	5		29/10	12/11	12/11	26/11	26/11
יהודה עמיחי 3	6		12/11	26/11	12/11	30/11	19/12
יהודה עמיחי 3	7		30/11	06/12	05/12	12/12	31/12
יהודה עמיחי 3	8		17/12	24/12	19/12	26/12	14/01
יהודה עמיחי 3	9		31/12	07/01	02/01	09/01	28/01

עברית	שם חדר	החומר	סיום	תחילת י"ע	בוצע	לא בוצע
החומר העתידי כולל טבלה 19			08/17	08/17		0
סיום תהרה פרוק תפסות	F	09/17	01/18	137	6	4
סיום שלד קומה	F	09/17	01/18	120	3	7
בניית מחיצות בלוק		09/17	02/18	144	10	9
חשמל שחור קירות		09/17	02/18	150	10	9
אינסטלציה שחור קירות		10/17	02/18	134	4	15
משקוף עיזור אלומיניום		10/17	04/18	199	0	19
טיח מחסנים וחדרים סכניים	P	10/17	11/17	39	2	0
חשמל שחור קירות		11/17	11/17	2	2	0
טיח מחסנים וחדרים סכניים		11/17	11/17	2	2	0

A flock of birds, likely geese, is captured in flight against a dramatic sky at sunset or sunrise. The birds are silhouetted against the bright, orange and yellow light near the horizon, which transitions into a cooler blue and grey at the top. They are arranged in a loose V-formation, with some birds leading and others following. The overall mood is one of freedom and journey.

יש לנו ענף נהדר,
עם אנשים איכותיים, עם חברות מצוינות,
שרובנו רוצם את אותו הדבר, את אותו הטוב.
אין סיבה לא להצליח לעשות פה ענף העובד טוב יותר
ביחד,
מצליח יותר בכל מובן.
רק צריך לעבוד בזה.



וכדי לעזור לזה לקרות,
מעבר לתוכנות ואפליקציות ניהוליות,
חשבנו על סדנא ליזמים- לא דיבורים אלא מעשים.

סדנא שבמסגרתה נתחדד על הדרך הנכונה לנהל הביצוע טוב יותר.

לא רק הרצאות, אלא עבודה קונקרטית כדי שתצאו עם תוצרים וכלים
לעבוד עמם.

סדנת יזמים לשיפור ניהול הביצוע

ידע + מתודולוגיה + טכנולוגיה,

נספחי הביצוע

- ✓ תפירה אישית של השיטה למימוש שגרת ניהול הביצוע מטעם היזם- אותן 10 שעות
- ✓ נספח הגדרת הצפיות מחברת הפיקוח
- ✓ כתיבת נספח תוכנית איכות לפרויקט
- ✓ כתיבת נספח ניהול לוח זמנים לפרויקט
- ✓ כתיבת נספח ניהול השרות
- ✓ בניית לוח תשלומים נכון
- ✓ העמקת הבנת- ניהול לוח, ניהול איכות, ניהול תזרים , ניהול קבלן מבצע
- ✓ העמקת ההבנה של כל מה שדובר במצגת



רשמו ביומנים- 21-22/5, בגעש,

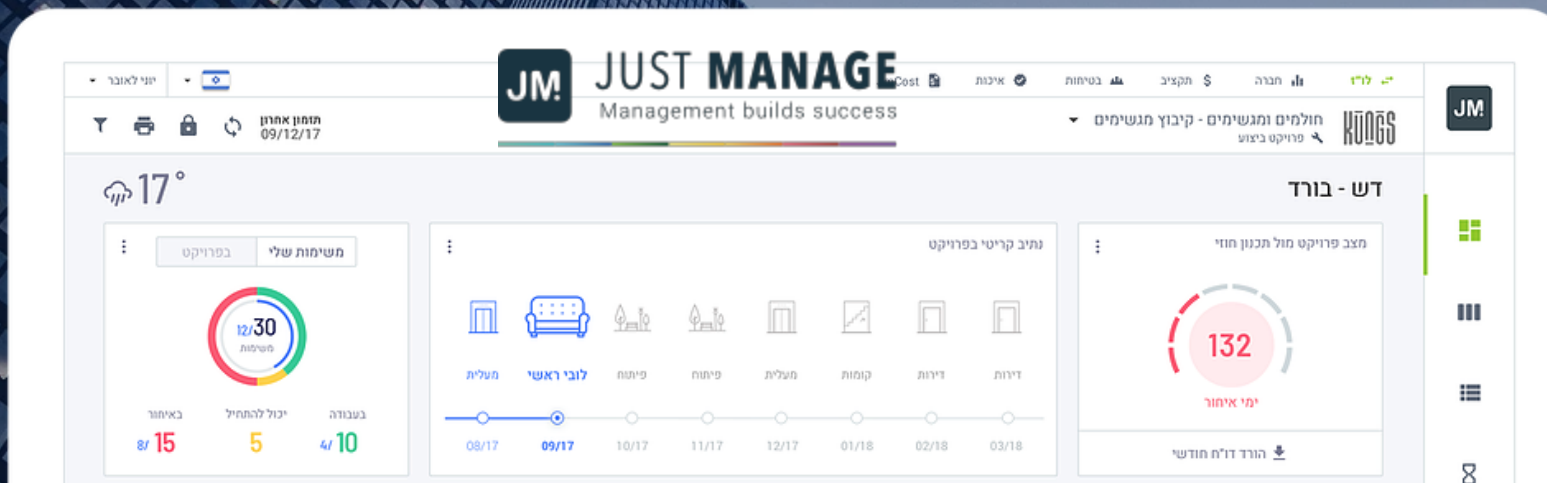
יומיים כדי לעשות קפיצת מדרגה. ימים ג-ד משעה 10:00 עד שעה 16:00.



JUST MANAGE
Management builds success

משנים את הדרך לניהול הבניה

מערכת אפליקטיבית חכמה המקשרת בפשטות בין כל
הגורמים על מנת לספק את המידע הנכון בזמן הנכון



ארי אוריאל 054-9090200

Ari@JustManage.com